

Minna Tuura

KAUKOLÄMMÖN  
IMAGOTUTKIMUS  
Yritysasiakkaiden näkökulma

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2013




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  <b>14.5.2013</b>
<b>Tekijä(t)</b>  Minna Tuura		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma
<b>Nimeke</b>  Kaukolämmön imagotutkimus Yritysassiakkaiden näkökulma		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyöni aiheena on kaukolämmön imago yritysasiakkaiden näkökulmasta. Tavoitteenani on selvittää, minkälaisella markkinointiviestillä kaukolämmöstä tulisi kertoa yritysasiakkaille. Tutkimusongelma on, mikä on kaukolämmön imagon nykytila ja kuinka sitä tulisi kehittää.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu b2b-brändeistä, yritysten ostokäyttäytymisestä sekä kustannuspohjaisesta hinnoittelusta. B2b-brändeistä on käsitelty tarkemmin brändin, imagon ja maineen merkityksiä, yritysbrändin käsitettä, b2b-brändien markkinointia sekä brändipääomaa. Yritysten ostokäyttäytymisen yhteydessä käsitellään sen ominaispiirteitä sekä perehdytään tyypillisen ostoprosessin rakenteeseen. Kustannuspohjaisen hinnoittelun yhteydessä luokitellaan erilaiset kustannuslajit, käydään läpi kustannuslaskennan perusperiaatteet sekä esitellään yleisimpiä kustannusperusteisia hinnoittelumalleja.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimusmetodina käytettiin puolistrukturoitua haastattelumallia. Haastattelun pohjana oli kysymysrunko, joka koostui neljästä eri aihealueesta. Haastattelukysymykset ovat työn liitteenä. Haastattelut suoritettiin joulukuun-tammikuun aikana, ja niitä pidettiin yhteensä viisi kappaletta. Yksi haastatteluista oli ryhmähaastattelu, jossa oli viisi osallistujaa, ja lisäksi toteutettiin neljä yksilöhaastattelua. Haastateltavat yritysasiakkaat oli poimittu Etelä-Savon Energia Oy:n asiakasrekisteristä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kaukolämpöbrändi on yritysasiakkaiden mukaan hyvä. Kaukolämpöä pidetään toimintavarmana ja helppona sekä suhteellisen edullisena lämmitysvaihtoehtona. Etelä-Savon Energia Oy:n brändi koettiin myös pääsääntöisesti hyväksi. Eniten kehitettävää löytyi asiakassuhteen ylläpidosta ja asiakasviestinnästä. Toimivimmaksi markkinointikanavaksi yritysasiakkaille koettiin henkilökohtainen viestintä. Markkinoinnin informatiivisuuteen tulisi panostaa imagollisuuden sijaan. Panostukset asiakassuhteeseen ja hankinnan jälkihoitoon tulisi huomioida kehittämällä viestintää aktiivisempaan suuntaan ja tarjoamalla monipuolisempia palveluita yritysasiakkaiden käyttöön. Tällä tavoin saataisiin aikaan parannuksia sekä kaukolämmön että Etelä-Savon Energia Oy:n brändeissä.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Kaukolämpö, imago, yritysasiakkaat, b2b, ostokäyttäytyminen, hinnoittelumenetelmät		
<b>Sivumäärä</b>  71 sivua + liite 2 sivua	<b>Kieli</b>  Suomi	<b>URN</b>  URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B7064
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Hannele Kämppi		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Etelä-Savon Energia Oy

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  14 May 2013	
<b>Author(s)</b>  Minna Tuura		<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> The image of district heating Corporate clients' perspective			
<b>Abstract</b>  <p>The topic of this thesis is the image of district heating from the corporate clients' perspective. The aim of the research was to examine what type of marketing communication would be most effective in telling about district heating to corporate clients. The purpose of the research was to find out what the image of district heating among corporate clients currently was and how it should be developed in the future.</p> <p>The theoretical framework of the study was based on three themes: B2b-brands, companies' purchasing patterns and cost-based pricing. In the part about b2b-brands the topics discussed were the meaning of brand, image and reputation, the concept of business brand, b2b-marketing and brand equity. In terms of companies' purchasing patterns, its specific characters and typical purchasing processes were deliberated. Different types of costs and basics of cost accounting were introduced in the part about cost-based pricing. In addition, the most common cost-based pricing methods were discussed.</p> <p>The study was carried as a qualitative research and the method of the research was focused on semi-structured interviews. The interview body was based on four different topics. At the end of the thesis, there is a list of the interview forms. The interviews were conducted in December and January. There were five interviews altogether, including one group interview of five participants and four individual interviews. The interviewees were chosen from the corporate client base of Etelä-Savon Energia Oy.</p> <p>According to the results, the district heating brand was good among corporate clients. District heating was considered as a secured, easy and relatively inexpensive way of heating. Etelä-Savon Energia Oy's corporate brand was considered to be of good value, too. The most important development was found to be improving the communications between Etelä-Savon Energia Oy and their corporate clients in terms of maintaining the customer relationship and emphasizing the continuous communications. The most effective way of marketing was considered to be focusing on the informational side of the matter rather than its image. In accordance, the most effective way in marketing to corporate clients was focusing on personal communications. Finally, it was concluded that a more active style of communication and a wider range of services provided for corporate clients would improve the brand of both district heating and Etelä-Savon Energia Oy.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  district heating, image, corporate client, b2b, purchasing behavior, pricing methods			
<b>Pages</b> 71 p. + app. 2		<b>Language</b> Finnish	
		<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B7064	
<b>Remarks, notes on appendices</b>  			
<b>Tutor</b>  Hannele Kämppi		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Etelä-Savon Energia Oy	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	B2B-BRÄNDIT .....	2
2.1	Brändi, imago ja maine .....	2
2.2	Yritysbrändi b2b-ympäristössä .....	3
2.3	B2B-brändien markkinointi .....	4
2.3.1	B2b-markkinat .....	5
2.3.2	Asiakassuhteet .....	6
2.3.3	B2b-palvelujen markkinointi .....	8
2.4	Brändipääoma .....	10
2.4.1	Brändipääoman asiakaslähtöinen ulottuvuus .....	10
2.4.2	B2b-brändin brändipääoman erityispiirteet .....	14
2.4.3	Brändin arvon määrittely .....	15
3	YRITYSTEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN .....	21
3.1	Yritysten ostokäyttäytymisen ominaispiirteet .....	21
3.2	Ostoprosessi .....	24
3.2.1	Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt .....	24
3.2.2	Ostoprosessin vaiheet .....	26
4	KUSTANNUKSET HINNOITTELUN POHJANA .....	28
4.1	Kustannuslaskenta .....	29
4.1.1	Erilaiset kustannusluokat .....	29
4.1.2	Kustannuslaskenta .....	31
4.2	Kustannusperusteinen hinnoittelu .....	34
5	YRITYSASIAKASTUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
5.1	Kaukolämmöstä .....	37
5.2	Etelä-Savon Energia Oy .....	38
5.3	Tutkimusmenetelmä .....	39
5.4	Haastattelut .....	40
6	YRITYSTEN KOKEMUKSET KAUKOLÄMMÖN IMAGOSTA .....	43
6.1	Yritysten taustatiedot .....	43
6.2	Kaukolämmön imagon nykytila .....	45
6.3	Kaukolämmön imagon kehittäminen .....	49

6.4	Markkinoinnin kohdentaminen yritysasiakkaille .....	50
6.5	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
7.1	Pohdinta .....	54
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	63
7.3	Kehittämisehdotukset .....	64
8	LOPUKSI.....	66
	LÄHTEET .....	69

## LIITE

### 1 Haastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Kaukolämpö on tehokas ja ympäristöystävällinen lämmitysmuoto, joka on melkein 50 prosentin markkinaosuudellaan maamme yleisin (Energiateollisuus Oy 2013). Viime aikoina se on kuitenkin alkanut myynnillisesti hävitä kilpailijoilleen, ja tämän vuoksi on aika suorittaa kaukolämmön imago tutkimus syyn selvittämiseksi.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Etelä-Savon Energia Oy. Tavoitteenani on selvittää, minkälaisella markkinointiviestillä kaukolämmöstä tulisi kertoa yritysasiakkaille. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on, mikä on kaukolämmön imagon nykytila yritysasiakkaiden näkökulmasta ja kuinka sitä tulisi kehittää. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimuksella ryhmä- ja yksilöhaastattelujen avulla. Ryhmähaastattelussa oli viisi osallistujaa ja yksilöhaastatteluja pidettiin neljä kappaletta.

Samanaikaisesti tehdään toista opinnäytetyötä kuluttaja-asiakkaiden näkökulmasta. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä kaukolämmön imago tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan yritysasiakkaita. Yritysasiakkaat määritellään tässä yhteydessä yhdenmukaisesti Etelä-Savon Energia Oy:n luokittelun mukaan, jolloin yritysasiakkaiden ryhmään kuuluvat rakennuttajat, teollisuuden edustajat sekä asunto-osaakeyhtiöt ja kiinteistöosaakeyhtiöt.

Tutkimukseni viitekehys muodostuu kolmesta teemasta: B2b-brändeistä, yritysten ostokäyttäytymisestä ja kustannuspohjaisesta hinnoittelusta. Ensimmäisen aihekokonaisuuden, b2b-brändien, osalta käsitellään brändin, imagon ja maineen merkityksiä, yritysbrändiä, b2b-brändien markkinointia sekä eri näkökulmia tarkastella brändipääoman käsitettä. Yritysten ostokäyttäytymisen yhteydessä käsitellään sen ominaispiirteitä sekä perehdytään tyypillisen ostoprosessin rakenteeseen. Kustannukset hinnoittelun pohjana -teema määrittelee ja luokittelee ensin erilaiset kustannukset, näyttää kustannuslaskennan peruseräkkeet ja lopulta esittelee kustannusperusteisia hinnoittelumalleja. Yritysasiakastutkimuksen toteutus -luvussa esittelen kaukolämmön hyödykkeenä ja toimeksiantajani sekä kuvaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tulosten esittelyn jälkeen tehdään johtopäätökset ja annetaan kehittämissuhteita. Myös tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. Päätäntö, lähteet ja liite ovat opinnäytetyön lopussa.

## 2 B2B-BRÄNDIT

Brändit kuuluvat olennaisena osana moderniin yhteiskuntaan. Kapferer (2012, 7) ja Roper ja Fill (2012, 108) ovat yhtä mieltä siitä, että brändin käsitteelle on yhtä monta määritelmää kuin on brändeihin keskittyneitä asiantuntijoitakin. Yleisesti ottaen brändi voidaan määritellä yrityksen tavaksi lisätä arvoa ja yksilöidä tuote tai palvelu siten, että se eroaa muista markkinoilla olevista (Roper & Fill 2012, 108, Von Herten 2006, 17). Ojasalo ja Ojasalo (2010, 205) taas näkevät brändin joukkona mielikuvia ja arvoja, joita tuotteeseen tai palveluun halutaan yhdistää. Sounion mukaan (2010, 25) brändin käsite on laajentunut ajan myötä: Se ei käsitä enää pelkkää käärettä ja mainoksia, vaan on kehittynyt koskemaan koko tuotteen tai kohteen persoonallisuutta. Ojasalo ja Ojasalo huomauttavat (2010, 195), että brändien rakentamisen tärkeys on tunnistettu erityisesti globaaleilla kulutustavaroiden markkinoilla.

### 2.1 Brändi, imago ja maine

Brändi, imago ja maine muodostavat yhdessä yrityksen aineettomat markkinointiresurssit. Aineettomat resurssit voidaan määritellä tulevaisuudessa saatavaksi hyödyksi, jolla ei ole fyysistä tai taloudellista muotoa. (Andriessen 2004, 3.) Käsitteinä brändi, maine ja imago täydentävät ja linkittyvät toisiinsa monin tavoin, mutta niillä on myös ominaispiirteitä, joita käsitellään tässä luvussa. Brändi, imago ja maine koostuvat kaikki mielipiteistä ja miellelyhtymistä tietyn yleisön piirissä. Brändi on määritelty edellä, mutta kuinka se eroaa imagon ja maineen käsitteestä?

Yrityksen maine koostuu sen teoista ja niistä syntyneistä mielikuvista sekä tietoisuudesta yrityksestä ja sen brändistä. Hyvä maine vähentää asiakkaiden epävarmuutta ja kasvattaa markkinoinnin tehokkuutta, asiakastytyvääisyyttä ja asiakkuuksia. (Von Herten 2006, 15, Lee & Jungbae Roh 2012, 649.) Roperin ja Fillin (2012, 5) mukaan yrityksen maine koostuu sen sosiaalisesta, taloudellisesta ja rekrytointiin liittyvästä imagosta sekä tuoteimagosta. Lee ja Jungbae Roh (2012, 649–651) korostavatkin, että yrityksen on tärkeää saavuttaa ja ylläpitää mainettaan sen joka suunnalta, sillä positiivinen maine aiheuttaa usein positiivisen kierteen. Jos yrityksellä on hyvä maine, sinne halutaan työllistyä, sen tuotteita halutaan ostaa, siihen halutaan sijoittaa ja sen brändi muistetaan.

Imago puolestaan määritellään usein havainnollisena kokonaiskäsityksenä yrityksestä tai hyödykkeestä. Imago liittyykin siis yrityksen erilaisiin aineellisiin ja toiminnallisiin ominaisuuksiin. Yrityksen nimi, arkkitehtuuri, logo, tuotevalikoima, perinteet ja visio ovat esimerkkejä tällaisista ominaisuuksista. (Nguyen & Leblanc 2001, 227–228.) Brändi-imago puolestaan koostuu mielleyhtymistä, jotka liitetään tunnuksenomaisesti tiettyyn brändiin (Keller 2008, 56).

Mitä eroa imagon ja maineen käsitteillä sitten on? Merkittävimpänä eroavaisuutena esiin nousi kohderyhmä: Siinä, missä maine on ensisijaisesti asiakkaiden synnyttämä mielikuva, liitetään imago-sana enemmän eri sidosryhmien, kuten sijoittajien, kokemukseen yrityksestä. Tämän vuoksi yrityksellä voikin olla monia imagoja eri sidosryhmien keskuudessa. (Nguyen & Leblanc 2001, 227.) Toinen ero liittyy lähtökohtiin. Maine perustuu pääosin aiempiin kokemuksiin yrityksestä, kun taas imago painottaa havaintojen merkitystä. (Roper & Fill 2012, 8.)

## 2.2 Yritysbrändi b2b-ympäristössä

Roperin ja Fillin (2012, 136–137) mukaan on hyvin vaikeaa saada yksittäinen tuote tai palvelu erottumaan muista vastaavista markkinoilla. Tämän vuoksi tuotetta tai palvelua tuottavan yrityksen brändistä on muodostunut uusi merkittävä erottaja: Yrityksistä luodaan brändimielikuva, jonka toivotaan saavan hyödykkeet erottumaan kilpailijoiden vastaavista ja siten ohjaavan asiakkaan ostokäyttäytymistä. Myös Von Hertzen toteaa (2006, 18), että yhä enenevässä määrin yritys ja sen tuoteperhe muodostavat yhtenäisen brändin, jossa valmistajan hyvä yrityskuva siirtyy tuotteisiin ja hyvät, jo ennestään tunnetut tuotteet liitetään puolestaan yrityskuvaan. Kapferer (2012, 27) nimittää kaksi syytä sille, että yritysbrändien merkitys on kasvamassa: Ensinnäkin yrityksen brändi antaa kaupalliselle hyödykkeelle inhimillisyyttä ja syvyyttä, ja toisekseen se kertoo yrityksen maineesta ja imagosta. Von Hertzenin (2006, 18) näkemys korostaa yrityksen maineen merkitystä vielä enemmän: Hänen mukaansa yrityksen maineenhallinta on osa yritysbrändin rakentamista ja ylläpitoa ja käsittää laillisesti, moraalisesti ja eettisesti hyväksytyn liiketoiminnan harjoittamista, mukaan lukien avointa viestintää aiheesta.

B2b-brändi on suunnattu yritysten väliseen kaupankäyntiin. Ojasalon ja Ojasalon mukaan (2010, 195) b2b-brändien merkitys on tunnistettu, joskin pienemmällä mittakaavalla.



valla kuin kulutustavaroiden markkinoilla. Kapferer (2012, 81) jakaa b2b-brändien koostumuksen kahteen osaan: Yritysten tuote- tai palvelubrändeihin ja itse yrityksen maineeseen ja imagoon. Kun asiakkaana on yritys, on kuitenkin perusteltua kysyä, onko vahvasta b2b-brändistä hyötyä. Ovatko yritysasiakkaat ostotoimissaan niin objektiivisia, ettei brändimielikuvalla ole merkitystä? Entä kannattaisiko yritysten panostaa enemmän suhteiden ja verkostojen kuin b2b-brändien rakentamiseen?

Kapfererin mukaan (2012, 81) b2b-brändien avainasiana on pidettävä sitä, että b2b-markkinoilla pyritään hankkimaan suhteita pelkkien ostotapahtumien sijaan. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 197) sekä Roper ja Hill (2012, 146) ovat samaa mieltä. Heidän mukaansa vahva b2b-brändi kasvattaa asiakasuskollisuutta eli uudelleenoston todennäköisyyttä, minkä vuoksi yritysbrändillä on erityisen merkittävä rooli juuri b2b-markkinoilla (Kapferer 2012, 81). Ojasalo ja Ojasalo (2010, 197–198) listaavat muitakin vahvan b2b-brändin etuja: kysynnän kasvu ja paremman hinnan saaminen, kilpailun vähentyminen ja uuden hyödykkeen vaivattomampi tuominen markkinoille vanhan avulla. Myös yrityksen viestintä asiakasyritykseen helpottuu, kun sillä on tunnettu nimi ja maine.

### **2.3 B2B-brändien markkinointi**

B2b-markkinoinnin merkitys on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana, ja syinä siihen voi pitää kiristynyttä kansainvälistä kilpailua, yritystoiminnan rakennemuutosta sekä toimintojen ulkoistamistrendiä. (Von Hertzen 2006, 21.) Kapfererin mukaan (2012, 83–84) b2b-brändien tärkein elementti ei yritysmarkkinoinnissa ole yrityksen maine, vaan käytännöt ja palvelut, joita yritys tarjoaa asiakasyrityksilleen. Jokin b2b-brändimielikuva voi yritysasiakkaiden mielissä liittyä olennaisesti esimerkiksi joustavaan toimituspalveluun tai kilpailukykyiseen tuotevalikoimaan. Kapferer (2012, 84) korostaa kuitenkin, että b2b-brändien markkinoinnin avainasian kuuluisi olla keskittymisen asiakkaan asiakkaisiin eli hyödykkeen loppukäyttäjiin. Ei siis tulisi tyytyä b2b-brändin markkinointiin vain omille asiakkaille, vaan brändin tunnettavuuden lisääminen myös loppukäyttäjien keskuudessa on tärkeää.

Von Hertzen (2006, 24) kyseenalaistaa koko b2b-markkinoinnin käsitteen kysymällä, onko sitä tarpeen erottaa kuluttajamarkkinoinnista lainkaan, sillä molemmissa tapauksissa päätösten takana ovat ihmiset, joihin vaikuttavat sekä rationaaliset että emotio-

naaliset tekijät. Merkittäviä erojakin kuitenkin löytyy: Ojasalo ja Ojasalo (2010, 25) nostavat esiin esimerkiksi b2b-markkinoiden lyhyet ja suorat jakelukanavat, kysynnän johdetun ja epäjatkuvan luonteen sekä markkinointiviestinnän painopisteen henkilökohtaisessa myyntityössä kuluttajamarkkinoiden mainontakeskeisyyden sijaan. Viimeksi mainittu nousee esiin myös Von Hertzenin (2006, 25) näkemyksessä: Siinä, missä kuluttajamarkkinoinnissa valinta pyritään kohdistamaan omiin hyödykkeisiin jakelutavasta riippumatta siten, että niitä osattaisiin hakea, on b2b-markkinoinnissa useimmin kyse suorasta kaupankäynnistä myyjän ja ostajan kesken.

### **2.3.1 B2b-markkinat**

B2b-markkinoiden pääasiallinen ero kuluttajamarkkinoihin on se, että ostajana on yritys tai muu organisaatio (Brennan ym. 2007, 2, Ojasalo & Ojasalo 2010, 24). Brennan ym. tarkentavat (2007, 3), ettei palveluita tai tuotteita voi nimetä suoraan b2b-markkinoille tai kuluttajamarkkinoille kuuluvaksi, vaan on paljon hyödykkeitä, joita molempien markkinoiden toimijat hyödyntävät. Toisin sanoen markkinoilla olevat tuotteet ja palvelut eivät määritä b2b-markkinoita, vaan markkinoiden toimijat, eli yritykset ja organisaatiot. Von Hertzenin mukaan (2006, 23–24) ei ole tavatonta, että yritys, jolla on tarjolla hyödykkeitä sekä kuluttajille että yrityksille, on erottanut nämä kaksi toimintoa toisistaan joko tytäryhtiöiksi tai erinimisiksi brändeiksi.

B2b-markkinat erottuvat kuluttajamarkkinoista monella tapaa. Ensinnäkin markkinoiden rakennetta voi pitää jo lähtökohdiltaan erilaisena: ostajia on vähemmän, keskenään kilpailevia myyjiä on vähän ja markkinat ovat usein maantieteellisesti keskittyneitä (Brennan ym. 2007, 7, Ojasalo & Ojasalo 2010, 25). Brennan ym. (2007, 7) lisäävät, että b2b-markkinoiden suuremmat volyymit takaavat myös tiettyjä eroja, kuten suuremman markkinoilla liikkuvan rahamäärän ja ostajien joustamattomuuden verrattuna kuluttajamarkkinoihin. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 25) erittelevät myös tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet eri markkinoilla: Siinä, missä kuluttajamarkkinoilla tarjotaan standardisoituja, henkilökohtaiseen käyttöön tarkoitettuja hyödykkeitä, b2b-markkinoilla tuote tai palvelu räätälöidään asiakkaan tarpeita vastaavaksi, ja hyödykkeen tärkeiksi piirteiksi nousevat palvelu, toimitus ja saatavuus.

Brennan ym. (2007, 122–123) yhtyvät Kapfererin (2012, 84) näkemykseen, jonka mukaan b2b-markkinoilla toimivilta vaaditaan laajaa ymmärrystä markkinoiden ra-

kenteesta. On tärkeää paitsi ymmärtää omien asiakkaiden tarpeita, myös olla tietoinen epäsuorasta kysynnästä eli kysynnästä, joka muodostuu seurauksena toisen välituotteen tai lopputuotteen kysynnästä. Tämä tarkoittaa siis ketjun kokonaisvaltaisempaa tuntemista ja asiakkaiden asiakkaiden tarpeisiin tutustumista. Epäsuoran kysynnän volyymejä on usein vaikea ennustaa, jos ja kun lopputuotteen menekistä ei ole tietoa. Tämän vuoksi yhdeksi b2b-markkinoiden ominaispiirteeksi voi mainita voimakkaasti vaihtelevan ja epäjatkuvan kysynnän. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26.)

B2b-markkinoiden ostoprosesseja voi myös pitää hyvin erilaisina verrattuna kuluttajamarkkinoihin. Brennan ym. (2007, 7) listaavat tyypillisiksi piirteiksi b2b-markkinoilla ostajien ja myyjien ammattilaisuuden, ostosykliä pitkän välin, muodollisten, kirjallisten sopimusten laatimisen tavallisuuden sekä asiakassuhteiden tärkeyden. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 25) lisäävät tähän erot hinnoittelussa. Siinä, missä kuluttaja ostaa hyödykkeen yleensä listahintaan, yritysmarkkinoilla hinnoittelu määräytyy usein monimutkaisten ostoprosessin tai tarjouskilpailun mukaan.

### **2.3.2 Asiakassuhteet**

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 25–26) mukaan b2b-markkinoilla myyjän ja ostajan väliset suhteet ovat erityisen tärkeitä. Henkilökohtainen myyntityö, tekninen asiantuntemus ja merkittävä tiedonvaihto osapuolten välillä tähtäävät usein vakaisiin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja näin asiakasuskollisuuteen. Brennan ym. mukaan (2007, 58) kyse on jopa enemmänkin kumppanuudesta kuin asiakasuskollisuudesta; joissain tapauksissa on selvää, että myyjä- ja ostajaorganisaatioiden taloudellinen hyvinvointi riippuu olennaisesti nimenomaan näiden kahden organisaation välisestä suhteesta. Yksittäinen asiakassuhde on hyödyllinen b2b-markkinoilla muutenkin kuin asiakasuskollisuuden näkökulmasta, sillä referensseillä ja tyytyväisillä asiakkailla on usein merkittävä rooli uusien asiakkuuksien hankinnassa myyntiargumentteina (Von Hertzen 2006, 56).

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden tavoitteena on molempien osapuolten hyötyminen. Suurimmat potentiaaliset hyödyt myyvälle yritykselle ovat kannattavuuden kasvu, lisääntyneet ostot, pienentyneet kustannukset, asiakkaiden suosituksiin perustuva ilmainen markkinointi, asiakkaiden vähentynyt hintaherkkyys sekä vähentynyt omien työntekijöiden vaihtuvuus. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126.) Von Hertzen (2006, 55)

korostaa myös asiakkaan merkitystä yrityksen tiedonantajana: Hänen mukaansa asiakasyritys on yksi tärkeimmistä tuote- ja palvelukehityksen sekä kilpailukyvyn tietolähteistä. Vaikka uuden asiakkaan hankkiminen ei olekaan ilmaista, on pidettävä mielessä, että vuosien yhteistyön jälkeen hankinta alkaa maksaa itseään tehokkaasti takaisin. Suhteen rakentamiseen sisältyy teknisiä, sosiaalisia ja taloudellisia elementtejä, ja parhaimmillaan asiakassuhteet yrityksistä toisiin muodostavat kokonaisia verkostoja, joka sallii yritykselle mahdollisuutta moninkertaistaa edellä mainitut hyödyt luomalla uusia asiakaskontakteja verkoston jäsenten kanssa. (Håkansson & Snehota 2000, 38–40.)

Asiakasyritys puolestaan hyötyy myös toimittajasuhteestaan. Kaikkien b2b-brändien perustavoite on auttaa asiakkaitaan menestymään. (Von Hertzen 2006, 53.) Yleisesti ottaen asiakkaalla on mahdollisuus saada pitkäaikaisen suhteen myötä lisäarvoa itselleen. Turvallisuus ja jatkuvuus, luotettavuus ja tiedonsaanti b2b-markkinoilla voivat johtaa parantuneeseen tuotteeseen tai palveluun ja vahvempaan yritysbrändiin. Lisäksi ei sovi unohtaa myöskään erityiskohtelua ja räätälöintiä, joita vakioasiakas saattaa usein saada osakseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132.) Håkansson ja Snehota huomauttavat (2000, 41), että asiakkaat voivat saada taloudellista hyötyä myös ajallisen, teknisen tai hallinnollisen seikan kautta, jonka vakaa asiakassuhde mahdollistaa. Kapferer kiteyttää (2012, 85): Ostaja ei ole ostamassa tuotetta, vaan pikemminkin toimittajan, jolla on edellytykset kestävään yhteistyöhön.

### *Viestintä b2b-asiakassuhteissa*

Markkinointiviestintää suunniteltaessa olennaista on asiakkaan tiedontarpeen ymmärtäminen. Millaista tietoa asiakas haluaa, ja mitä viestintäkanavaa käyttämällä asiakas omaksuu tiedon vaivattomimmin? (Brennan ym. 2007, 196.) Usein b2b-markkinointisuunnitelmaa laadittaessa huomataan, että massamedioiden kautta viestiminen ei ole tarpeellista sen suurten kustannusten ja ns. hukkakontaktien vuoksi. B2b-markkinoinnissa viestinnän näkökulmasta painoarvoa saavat sen sijaan, kuten jo aiemmin todettukin, henkilökohtainen myyntityö ja asiakassuhteen hoitaminen. (Von Hertzen, 2006, 159.) Brennan ym. mukaan (2007, 203) henkilökohtaisen myyntityön lisäksi myös suoramarkkinointi kirjeitse, sähköpostitse tai puhelimitse on tyypillinen viestintätapa b2b-markkinoinnissa. B2b-viestinnässä keskeisen roolin saavat siis ns.

suorat viestintäkanavat, jotka pyrkivät myymään potentiaaliselle asiakkaalle henkilökohtaisia kanavia käyttäen (Keller 2008, 211).

B2b-markkinoilla brändiviestinnän pääasiallisena tavoitteena ei ole niinkään suoran oston aikaansaaminen, vaan pikemminkin myyntityön tukeminen, kilpailijoista erotautuminen, kiinnostuksen herättäminen ja ylipäätään yhteyden muodostuminen hyödykkeen tarjoajan ja asiakkaan välille (Von Hertzen 2006, 159). Asiakassuhteissa viestintä ja sosiaalinen kanssakäyminen on jaettavissa kolmeen avainasiaan, luottamukseen, sitoutumiseen sekä vaikutukseen ja valtaan. Luottamus ei tarkoita pelkäämistään avointa informaationjakoa, vaan osapuolten on opittava luottamaan toisiinsa luomalla jatkuvan sosiaalisen yhteyden. Sitoutuminen on luottamuksen seuraava aste ja sisältää pitkän asiakassuhteen myötä tietyn määrän etuoikeuksia tai jopa velvollisuudentunnetta toista osapuolta kohtaan. Lopulta suhde voi edetä siihen pisteeseen, että se tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa ja täten vaikutusta ja valtaa. (Håkansson & Snehota 2000, 39–40.)

B2b-viestinnässä tärkeässä roolissa ovat vuorovaikutustaidot, kuten kuuntelemisen taito, keskustelutaito ja kirjallinen osaaminen. Olennaisessa osassa b2b-viestintää on myös jälkiviestintä, joka tähtää asiakastyytyväisyyden varmistamiseen kaupan jälkeen ja siten myös tulevaisuuden myyntimahdollisuuksien kasvattamiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59–61). Myös Keller (2008, 197) yhtyy tähän näkemykseen: Hänen mukaansa markkinointiviestintästrategioiden kuuluisi painottaa paitsi hyödykkeen hankintahetkeä, myös sen kulutusta eli jälkimarkkinoinnin osuutta, jotta yrityksen on mahdollisuus saavuttaa haluttu brändimielikuva asiakkaiden parissa. Von Hertzen (2006, 195–196) mainitsee esimerkkinä jälkiviestinnästä yrityslohjojen jakamisen asiakkaille.

### **2.3.3 B2b-palvelujen markkinointi**

Palveluilla on useita erityispiirteitä, mikä erottaa ne tuotteista. Näistä merkittävin on se, että palvelut ovat luonteeltaan aineettomia (Keller 2008, 653), ja siten niillä on myös ainutkertaisia ja katoavaisia ominaisuuksia. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 26–27) listaavat useita muitakin palveluille tyypillisiä piirteitä: Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, vaihtelevuus tilanteesta, asiakkaasta ja ostoajankohdasta toiseen, ihmisten tärkeä rooli palvelujen tuottamisessa, varastoimisen mahdottomuus ja massatuot-

tannon vaikeus. Ei myöskään ole varmuutta siitä, että lopullinen tuotettu palvelu vastaa sitä, mitä suunniteltiin ja mainostettiin, tai vastaavasti sitä, mitä asiakas luuli ostavansa: Palveluja ei voida selkeästi näyttää asiakkaalle ennen ostopäätöksen tekoa. Von Hertzenin mukaan (2006, 31) viimeaikainen suuntautuminen ulkoistamiseen on kasvattanut b2b-palvelusektoria merkittävästi. Yhä useammin yritys keskittyy itse ydintoimintaansa hankkien tukitoiminnot muualta ja pyrkien täten kasvattamaan tehokkuuttaan ja säästämään kustannuksissa.

Kapfererin mukaan (2012, 72) useat palvelubrändit ovat kehittäneet itselleen näkyvän ja kuuluvan sloganin, jonka on tarkoitus paikata palvelun näkymätöntä luonnetta ja luoda mielikuva palvelusta asiakkaiden mieliin. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 28) laajentavat tätä näkemystä luonnehtien palvelumarkkinointia kaksijakoiseksi ilmiöksi: Ensinnäkin yrityksen tulee harjoittaa perinteistä markkinointia eri kanavia käyttäen etukäteen, siis ennen palvelun toimittamista. Lisäksi on panostettava myös kulutus- eli tuotantohetkellä toteutuvaan vuorovaikutteiseen markkinointiin, joka muodostuu asiakaskontaktin kautta koko palvelun toimituksen ajan.

Grönroos (2000, 251) määrittelee b2b-palvelujen markkinointiprosessin kolmivaiheiseksi. Alkuvaiheessa painopiste on perinteisessä markkinoinnissa ja asiakkaiden kiinnostuksen herättämisessä. Seuraavaksi vuorossa on hankintaprosessi, jolloin painotetaan kiinnostuksen muuttamista tilaukseksi, ja keskitytään limittäin sekä vuorovaikutteiseen että perinteiseen markkinointiin. Kulutusprosessi puolestaan siirtää painopisteen vuorovaikutteiseen markkinointiin, jolloin keskitytään lisämyynnin saamiseen ja asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Tässä viimeisessä vaiheessa eli kulutusprosessissa massamarkkinoinnilla tai henkilökohtaisella myyntityöllä ei ole paljoa merkitystä, vaan henkilökohtaisen vuorovaikutuksen hallinta ja palvelutuloksen lopputulos ovat markkinoinnin näkökulmasta keskeisemmässä roolissa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 34).

Von Hertzenin mukaan (2006, 32) b2b-palvelujen markkinoinnissa sekä brändin muodostamisessa avainasemassa on yrityksen henkilöstö, jonka tehtävä on lunastaa yrityksen asiakkailleen antamat lupaukset. Erityisen huomion kiinnittäminen henkilöstön johtamiseen, rekrytointiin, perehdyttämiseen, sisäiseen informaatioon sekä asiakaspalautteen hankkimiseen ja analysointiin on hänen mukaansa elinehto b2b-palvelujen tarjoajille. Myös Ojasalo ja Ojasalo (2010, 31) sekä Kapferer (2012, 73) liittävät sisäi-

sen markkinoinnin osaksi b2b-palvelujen markkinointia; kun työntekijät ovat sitoutuneet ja perehtyneet brändiin, he ovat parempia vuorovaikutteisessa markkinoinnissa asiakkaan suuntaan.

## 2.4 Brändipääoma

Ojasalon ja Ojasalon mukaan (2010, 201) brändipääoma on asiakkaiden, yrityksen ja jälleenmyyjien mielikuvista ja käyttäytymisestä koostuva asia, joka mahdollistaa suuremman myyntimäärän tai katteen. Roper ja Fill (2012, 162), Tuominen (1995, 8) sekä Keller (2008, 37) puolestaan painottavat brändipääoman merkitystä siten, että se koostuu niistä tuotoista, jotka koituvat yritykselle brändin ansiosta. Aaker (1991, 15) puolestaan huomauttaa, että brändipääoma koostuu paitsi brändiin liittyvistä tuotoista, myös kuluista, jotka voidaan linkittää suoraan brändiin. Brändipääoma voi siis olla myös negatiivinen aiheuttaen täten yritykselle kilpailuhaittaa. (Aaker 1991, 15, Ojasalo & Ojasalo 2010, 201.) Tärkeä piirre käytännöllisesti katsoen kaikissa brändipääoman määritelmässä on Tuomisen mukaan (1995, 8) se, että ne keskittyvät kuvaamaan brändille koituvaa lisäarvoa eli toisin sanoen vertaamaan asiakasreaktioita brändätyn ja brändäämättömän vastaavan tuotteen näkökulmasta. Yhteenvedona voi sanoa, että brändipääoman tavoitteena on pyrkiä mittaamaan brändien rationaalista ja tunneperäistä arvoa (Roper & Fill 2012, 163).

Miten brändipääoman suuruutta sitten mitataan? Von Hertzenin mukaan (2006, 213) brändin arvon määrittämiseksi ei ole saatu kehitettyä yhtä yleispätevää laskentakaavaa. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 201) sekä Kapferer (2012, 7) erittelevät kaksi tapaa arvioida brändipääomaa. Ensimmäinen tapa on asiakaslähtöinen ja keskittyy nimenomaan asiakkaan ja brändin väliseen suhteeseen. Toinen tapa puolestaan pyrkii määrittelemään brändin rahassa mitattavan arvon, ja näkökulma on tällöin enemmän yrityslähtöinen. Von Hertzen (2006, 213) tähdentää, että brändin arvoa mitataan rahassa lähinnä yrityskauppojen yhteydessä.

### 2.4.1 Brändipääoman asiakaslähtöinen ulottuvuus

Kellerin mukaan (2008, 54–56) brändipääoman lähteinä toimivat asiakkaiden bränditietoisuus ja brändiin liittyvät mielikuvat. Ojasalo ja Ojasalo näkevät (2010, 201–202), että Kellerin ajatus pätee nimenomaan palvelujen brändipääomaan. Roper ja Fill

(2012, 162–163) puolestaan esittävät, että brändipääoma koostuu edellä mainittujen tekijöiden lisäksi brändin mielletystä laadusta sekä brändiuskollisuudesta. Aaker (1991, 17) ja Tuominen (1995, 16) lisäävät taasen Roperin ja Fillin kaavioon vielä brändin muut sitä yksilöivät edut, kuten patentit ja rekisteröidyt tavaramerkit, jotka tuottavat kilpailuetua ja täten kasvattavat omalta osaltaan brändipääomaa. Tekijät, joista brändipääoma koostuu, on koottu kuvioon 1.



**KUVIO 1. Brändipääomaan vaikuttavat tekijät (Aaker 1991, 17, Tuominen 1995, 16).**

Brändipääomasta hyötyvät sekä asiakkaat että yritykset. Aakerin mukaan (1991, 17) brändipääoma tuottaa arvoa asiakkaille vahvistamalla heidän tiedon tulkintaansa ja sen prosessointia, lisäämällä luottamusta ja uskoa ostopäätökseen sekä luomalla käyttötyytyväisyyttä. Yritysten näkökulmasta brändipääoma puolestaan tuottaa arvoa monin tavoin. Brändipääoma vahvistaa ja tehostaa markkinointitoimia, kasvattaa myyntiä, säättää hintoja ja katteita, rohkaisee brändin laajennuksiin sekä parantaa kilpailuetua. (Aaker 1991, 16 – 18.) Roperin ja Fillin mukaan (2012, 162) positiivisen brändipääoman myötä yrityksen on mahdollista saavuttaa korkeampi markkinaosuus, laajempaa bränditietoisuutta sekä enemmän brändimielikuvia, jotka puolestaan johtavat todennäköisempiin ostoaikomuksiin ja siten, jälleen, lisääntyneeseen brändipääomaan: Positiivinen brändipääoma siis ruokkii myös itse itseään.



### *Bränditietoisuus*

Bränditietoisuus on Aakerin mukaan (1991, 19) tärkeä tekijä, kun selvitetään asiakkaiden ostopäätöksen syitä. Asiakkaat ostavat usein tuttua brändiä, sillä sitä pidetään luotettavana, pitkäaikaisena ja laadukkaana. Usein tunnettu brändi viekin voiton vastaavasta tuotteesta, jonka brändiä ei tunneta. (Tuominen 1995, 19–20.) Kapfererin mukaan (2012, 21) kun brändi on tunnettu, kaikki tietävät, että se on tunnettu. Keller (2008, 54) ja Tuominen (1995, 19–20) puolestaan jakavat bränditietoisuuden kahteen osa-alueeseen. Brändin tunnistaminen on asiakkaan kyky yhdistää brändi oikeaan tuoteryhmään, kun esimerkiksi tuotteen logo tai slogan näytetään mallina. Brändin muistaminen puolestaan edellyttää asiakkaan kykyä muistaa brändi, kun mainitaan tuoteryhmä, tarve tai osto- tai kulutustilanne. Roperin ja Fillin mukaan (2012, 163) bränditietoisuus on hyvä, jos asiakas osaa tarpeen syntyessä nimetä tietyn brändin, jolla tarve saadaan tyydytettyä.

Bränditietoisuus kasvattaa brändipääomaa monin tavoin. Se toimii ankkurina, johon liittyy muita brändimielikuvia; se takaa brändille yleismaallista tunnettuutta, josta asiakkaat pitävät; ja viimeiseksi, vahva bränditietoisuus voi kertoa vahvasta yrityksestä sen taustalla, ja siten kiinnittää asiakkaan huomion. (Aaker, 1991, 63–67, Tuominen, 1995, 20). Kapferer tarkentaa (2012, 21), että bränditietoisuuteen liittyviä mielikuvia ovat esimerkiksi hyvä hinta-laatusuhde, luotettavuus ja laatu. Bränditietoisuus toimii siis kokoavana tekijänä suurelle määrälle erilaisia mielikuvia.

### *Brändin mielletty laatu*

Brändin mielletty laatu voidaan määritellä asiakkaiden käsityksenä korkeammasta laadusta vastaaviin hyödykkeisiin verrattuna (Tuominen 1995, 20). Aaker huomauttaa (1991, 19), ettei tämä asiakkaan mieltämä laatu välttämättä perustu yksityiskohtaiseen tietämykseen brändin laadullisista ominaisuuksista, vaan ennen kaikkea kokemuksiin ja brändin maineeseen. Brändin mielletty laatu toimii yhtenä tekijänä asiakasuskollisuuden syntymisessä, sillä kun brändiä pidetään laadukkaana, sitä todennäköisemmin ostetaan uudelleenkin. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa tekijä, jonka kautta brändin mielletty laatu tuottaa lisäarvoa brändille, vaan hinnoittelu tarjoaa yrityksille toisen merkittävän edun: Yritys voi hyvään laatuun perustuen hinnoitella tuotteen korkeassa kurssissa, jolloin tuottavuus voi kasvaa. (Aaker, 1991, 78–79.) Kapferer huomauttaa

(2012, 20), että nykypäivänä esimerkiksi tekniikan alalla on tilanne, jossa käytännössä kaikki tuotteet täyttävät laatuvaatimukset. Tällöin on mietittävä, haluaako loistavan vai vielä loistavamman tuotteen; käytännössä brändin mielletyn laadun merkitys on siis hämärtynyt joillakin aloilla.

### *Brändiin liittyvät mielikuvat*

Tuomisen mukaan (1995, 21) brändiin liittyvä mielikuva voi olla mikä tahansa yhteys brändiin ihmisen mielessä. Aaker (1991, 20) puolestaan tähdentää, että erilaiset mielikuvat luovat usein perustan brändin yksilöitävyydelle ja erilaistettavuudelle. Mielikuvat voidaan jakaa kahteen osaan. Ensinnäkin ne voivat olla tuotetta tai palvelua kuvailevia ja toisekseen kuluttajan tuotteeseen liittämiä arvoja ja kokemuksia. Asiakkaille voikin syntyä brändiin liittyviä mielikuvia missä tilanteessa vain riippumatta siitä, onko kyseessä markkinointitilanne vai ei. (Keller 2008, 56–57.)

Roper ja Fill (2012, 163) muistuttavat, että mielikuvat voivat olla myös negatiivisia, jolloin brändipääoman arvo heikkenee. Brändimielikuvilla voi kuitenkin myös lisätä brändipääoman arvoa, sillä asiakas yhdistää mielessään monet hyödykkeeseen liittyvät tiedot ja tunteet yhdeksi miellelyhtymäksi. Positiiviset miellelyhtymät ovat usein syy ostopäätökseen, auttavat tuotteen tai palvelun erilaistamisprosessissa ja synnyttävät lisää myönteisiä tunteita ja asenteita sitä kohtaan. (Aaker 1991, 111–113.)

### *Brändiuskollisuus*

Bränditietoisuus ja brändiin liittyvät miellelyhtymät saattavat johtaa brändiuskollisuuteen. Kun brändiuskollisuus on korkeimmillaan, asiakkaat eivät hyväksy muita vaihtoehtoja kuin suosimansa brändin. (Roper & Fill 2012, 163.) Rauyruen ym. (2009, 176) nimeävät brändiuskollisuuden tekijöiksi tapaostamisen, luottamuksen yritykseen sekä brändin mielletyn laadun. Brändiuskollisuutta voikin lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisen, käyttäytymislähtöisen mallin mukaan jatkuva tietyn brändin ostaminen osoittaa brändiuskollisuutta. Toinen, tiedollinen malli painottaa sitoutumista brändiin tasolla, joka ei näy ainoastaan brändin ostamisena, vaan myös asenne- ja tunnetasolla. (Tuominen 1995, 17.) Tuominen linjaakin (1995, 17), että brändiuskollisuuden aste voi vaihdella tapaostajasta tyytyväiseen asiakkaaseen ja edelleen todella sitoutuneisiin asiakkaisiin.

Brändiuskollisuuden tuoma suurin hyöty brändille luotua lisäarvoa mietittäessä ovat säästyneet markkinointikulut. Uskollinen asiakaskunta ei enää tarvitse markkinointia ostopäätöksensä lujittamiseksi. Lisäksi brändiuskolliset asiakkaat ovat omiaan kasvattamaan myyntiä, nostamaan bränditietoisuutta ja mahdollisesti hankkimaan uusia asiakkaita esimerkiksi puskaradion kautta. Lojaalit asiakkaat antavat yritykselle myös aikaa vastata kilpailijoiden asettamiin uhkiin, jolloin yrityksen haavoittuvaisuus kilpailutilanteissa pienenee. (Aaker 1995, 19, 46–49.) Tuomisen mukaan (1995, 18) asiakaskunnan brändiuskollisuus muodostaakin usein brändipääoman perustan. Toisaalta näkökulman voi kääntää myös ylösalaisin. Erään näkemyksen mukaan brändiuskollisuus ei ole yksi brändipääomaan vaikuttavista tekijöistä, vaan siitä aiheutuva asia. Tällöin ajatellaan, että positiivinen brändipääoma vähentää asiakkaan ostoriskiä ja kasvattaa asiakkaan tyytyväisyyttä yritykseen. (Geigenmüller & Bettis-Outland 2012, 430.)

#### **2.4.2 B2b-brändin brändipääoman erityispiirteet**

Koska b2b- ja kuluttajamarkkinat eroavat toisistaan, on väistämätöntä, että b2b-markkinoilla myös brändipääoma muodostuu osittain eri suhteessa ja/tai eri tekijöistä kuin kuluttajamarkkinoilla (Kuhn ym. 2008, 41). Seuraavassa osiossa on esitelty tekijöitä, jotka ovat tyypillisiä b2b-markkinoilla brändipääoman muodostumista tarkasteltaessa.

Bränditietoisuus on tärkeää myös b2b-markkinoilla, mutta ero kuluttajamarkkinoihin on tietoisuuden lähde. Ensisijainen bränditietoisuus syntyy b2b-markkinoilla yleensä suorassa kontaktissa yrityksen myyntihenkilöstön kanssa. Onkin tärkeä huomata, että asiakassuhteet ovat tärkeässä roolissa b2b-markkinoilla myös bränditietoisuuden ja myöhemmin erityisesti brändiuskollisuuden kasvattamisen suhteen. (Kuhn ym. 2008, 42–44, Keller 2008, 648.) Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkeitä, ja tällöin sekä bränditietoisuudella että -uskollisuudella on edellytykset nousta ajan myötä korkealle tasolle jatkuvan keskinäisen kommunikaation seurauksena (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25).

Siinä, missä kuluttajamarkkinoilla brändiin liittyviä mielleyhtymiä syntyy pääsääntöisesti yhdelle ihmiselle, joka vastaa myös ostoprosessista ja -päätöksestä, on b2b-markkinoilla prosessissa mukana useampi ihminen. Tällöin myös mielleyhtymiä, tar-

peita ja ostokäyttäytymisiä on useita, mikä tekee koko tapahtumasta monimutkaisemman. (Kuhn ym. 2008, 42.) Kellerin mukaan (2008, 646–647) b2b-ostoprosessien monimutkaisuuden vuoksi brändiin liittyvillä mielleyhtymillä voi puolestaan olla todella suuri merkitys ostopäätöksiä tehtäessä. Esimerkiksi positiiviset mielleyhtymät hyödykkeen suorituskykyyn ja hinta-laatusuhteeseen liittyen saattavat vaikuttaa ostopäätökseen.

Kuhn ym. (2008, 43) huomauttavat myös, että b2b-markkinoilla on kuluttajamarkkinoita suurempi kiinnostus tukipalveluita ja myyjäyritystä kohtaan. Esimerkiksi kuljetuspalvelut ja toimitusaikataulut sekä yrityksen maine, tuottavuus sekä markkinaosuus ovat asioita, jotka huomioidaan b2b-markkinoilla brändipääoman tekijöinä. On siis huomattava, että b2b-markkinoilla yritysbrändi on huomattavasti suuremmassa roolissa kuin yksittäinen tuotebrändi (Keller 2008, 645–646).

Mitä tulee b2b-palvelubrändeihin, brändipääomaan vaikuttavista tekijöistä on esitetty erilaisia malleja. Geigenmüller ja Bettis-Outland esittävät (2012, 430–431), että b2b-palveluiden suhteen brändipääoma muodostuu kahdesta päätekijästä: Kulutusmarkkinoiden kaltaisista, ostopäätökseen johtavista tekijöistä, joita on tarkemmin eritelty tämän opinnäytetyön luvussa Brändipääoman asiakaslähtöinen ulottuvuus, sekä edellä mainittujen lisäksi asiakaskokemuksesta, joka taas on merkittävin kaikista b2b-palvelun brändipääomaan vaikuttavista tekijöistä. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 201–202) puolestaan näkevät asiakaskokemuksen osana brändiin liittyviä mielleyhtymiä. Heidän mukaansa b2b-palvelubrändin brändipääomaan vaikuttavatkin bränditietoisuus ja brändimielikuva, joiden taustalla puolestaan vaikuttavat yrityksen esittämä brändi, ulkoinen brändiin liittyvä kommunikaatio sekä asiakaskokemukset.

### **2.4.3 Brändin arvon määrittely**

Brändin taloudellisen arvon kasvattaminen ja ylläpitäminen kuuluvat brändistrategian keskeisiin tavoitteisiin. Brändin arvoa mitataan vain tietyissä tilanteissa, kuten yrityskauppojen yhteydessä tai tilinpäätöksessä yrityksen aineettomia oikeuksia arvotettaessa. (Von Herten 2006, 216, Gelb & Gregory 2011, 13.) Brändien taloudellisesta arvioinnista ja laskennallisista menettelytavoista on kehitetty monenlaisia malleja, jotka osoittavat aineettomien omaisuuksien ja niiden mukanaan tuoman kasvun korkeaa merkitystä nykypäivän organisaatioissa (Kapferer 2012, 441).

Yrityskauppojen yhteydessä on huomattu, että ostettavan yrityksen kirjanpitoarvossa ja lopullisessa hintalapussa on merkittävä ero varsinkin, jos yritykselle kuuluu vahvoja brändejä ja positiivisia kasvunodotuksia. Tätä eroa kutsutaan goodwilliksi eli arvioksi taloudellisten markkinoiden hyvistä tulevaisuudennäkymistä. (Kapferer 2012, 441.) Yrityskauppaan kuuluvan brändin arvo on yksi osa goodwillia yhdessä esimerkiksi know-howin ja patenttien kanssa. Kuten sanottu, goodwill koostuu sisällöltään hyvin erityyppisistä kokonaisuuksista, joille yhteistä on niiden aineeton luonne ja hyvät odotukset tulevaisuudelta. (Kallunki & Niemelä 2004, 194–195, Kapferer 2012, 441–442, Seetharaman ym. 2008, 244.) Von Hertzenin mukaan (2006, 217) yrityskaupoissa brändin arvon määrittäminen annetaan usein tehtäväksi ulkopuoliselle konsultille tai tilintarkastajalle, joka arvottaa brändin tarkasteluhetken arvon sekä ennusteen sen tulevaisuudesta. Kapferer huomauttaa (2012, 442), että esimerkiksi yrityksen sisällä kasvaneen brändin arvottaminen on toki mahdollista, mutta käytännössä niin kauan, kun brändiä ei ole ostettu tai myyty, brändin arvo on vain arvio, jonka kelpoisuudesta ei ole takeita. Brändit siis saavat arvonsa nimenomaan yrityskauppojen yhteydessä.

Siinä, missä asiakaslähtöisen brändipääoman edustajat laskevat brändin arvon hyödykkeen julistetun arvon ja käyttöarvon erotuksena, jossa julistettu arvo tarkoittaa brändipääomalla lisättyä arvoa ja käyttöarvo yksinkertaisesti markkinoilla vallitsevaa hintaa, ovat laskennallisen brändipääoman edustajat keskittyneet arvottamaan brändin tulevaisuuden tuottoja. (Kapferer 2012, 441.) Tällöin brändipääoma muodostuu tuotto-odotusten ja alkuperäisten investointien erotuksella. Toisin sanoen tehtävänä on selvittää nyt, kuinka paljon brändipääoma tulee tuottamaan tietyllä ajanjaksolla tulevaisuudessa (Von Hertzen 2006, 217).

Rahassa mitattavan brändipääoman edustajat ajattelevat lähtökohtaisesti, että brändi on ehdollista pääomaa. Aineellisen tuotteen tai palvelun edellytyksenä siis on, että sen on jo oltava olemassa ja tuotettava voittoa, jotta se voi kerryttää aineetonta brändipääomaa. (Kapferer 2012, 446.) Seetharamanin ym. mukaan (2001, 247) brändi lasketaan pääomaksi, jos se on tarkoin tunnistettavissa, jos se ei sisälly tai liity kokonaisen yrityksen brändiin ja jos sillä on määritetty todistettavissa oleva elinkaari. Viimeksi mainittu tähtää siihen, että kirjanpidossa pääoman arvo poistuu suunnitelman mukaisen poistosuunnitelman myötä tietyn ajanjakson kuluttua. Kallunki ja Niemelä (2004, 193) tähdentävätkin, että aineeton käyttöomaisuus arvostetaan taseessa samalla tavalla kuin aineellinen käyttöomaisuus. Ensimmäisellä kerralla aineeton käyttöomaisuus

arvostetaan hankintamenoon, jonka jälkeen kyseinen erä arvostetaan hankintamenoon vähennettynä poistoilla ja arvonalentumistappioilla tai vaihtoehtoisesti jatkuvan uudelleenarvostuksen mukaan.

Miksei brändipääomaa sitten tyypillisesti löydy yritysten taseelta? Gelb ja Gregory (2011, 15) toteavat, ettei yrityksillä yksinkertaisesti ole käytössään standardinomaista laskentakaavaa, jolla arvottaa brändejänsä. Markkinointibudjetit määritellään usein edellisvuosien kulujen mukaan tai sitten vaiston ja tunteen perusteella. Brändipääomaa määriteltäessä onkin tärkeä muistaa, että laskennalliset kaavat ja mallinnukset tarjoavat parhaassakin tapauksessa vain arvioita. Koska brändin luonteeseen kuuluu auttamatta aineettomia piirteitä, perinteinen faktapohjainen laskeminen on mahdotonta. Korkeakaan rahamääräinen arvio ei takaa voittoja tulevaisuudessa. Kapferer (2011, 447) korostaakin, että vahvan brändipääoman taustalta löytyy aina myös toimiva liiketoimintamalli, joka turvaa sen taloudellisen menestyksen.

#### *Brändipääoman laskentametodit*

Brändipääoman laskemiseksi on kehitelty erilaisia laskentamalleja. Usein on koettu tarpeelliseksi muodostaa jonkinlainen yhdistelmä eri mallien kesken, jotta arvio brändipääoman euromääräisestä suuruudesta olisi mahdollisimman oikeellinen. (Gelb & Gregory 2011, 16.)

Perinteisen tavan mukaan brändin arvo lasketaan aiempien vuosien kirjanpidollisten tunnuslukujen mukaan. Tällöin ajatellaan, että brändi on pääomaa, jonka arvo koostuu menneisyydessä tehdyistä investoinneista. Kaikki tietyn brändin luomiseksi käytetyt varat, kuten hankinta-, kehitys-, markkinointi- ja viestintäkulut, ynnätään tietyllä ajanjaksolta. Tämän mallin ehdoton etu on se, että se huomioi nimenomaan tietylle brändille koituneet kulut, ei enempää eikä vähempää. (Motameni & Shahrokhi 1998, 280, Kallunki & Niemelä 2008, 194.) Toisaalta ongelmiakin löytyy, ja näistä merkittävin on laskentaan käytettävän ajanjakson määrittäminen. Brändit voivat olla hyvinkin vanhoja, ja on vaikeaa laskea esimerkiksi menneisyyden markkinointikampanjoiden vaikutusta nykyiseen hyödykkeen menekkiin. (Kapferer 2012, 451–452.) Toisaalta Motameni ja Shahrokhi (1998, 279) huomauttavat, että on hyvä asia, että markkinointitoimet otetaan huomioon pitkällä tähtäimellä, sillä markkinoinnilla voi katsoa olevan jatkuva kaksoisrooli: Toisaalta se generoi yritykselle lisämyyntiä yksittäisen kampan-

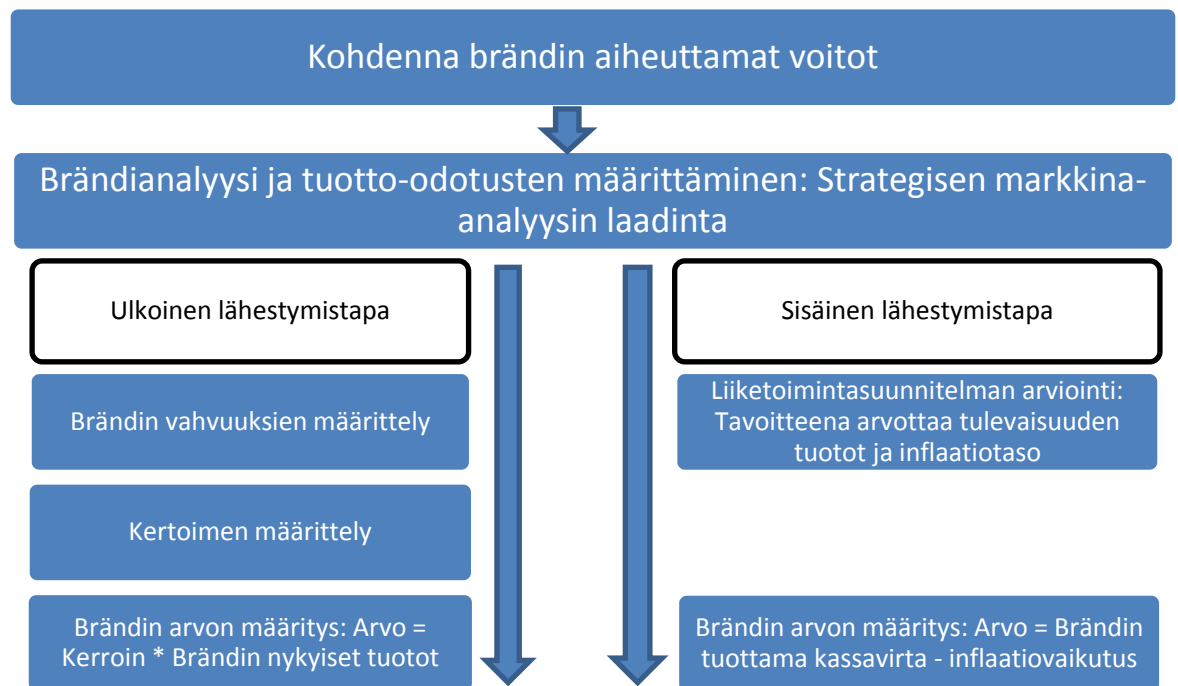
jan aikana ja toisaalta kasvattaa bränditietoutta tavalla, jolla voi olla pidempiaikaisia seurauksia.

Toisen laskentamallin mukaan menneisyyden kulujen laskeminen on liian ongelmallista, ja onkin keskityttävä siihen, kuinka paljon vastaavan brändin luominen maksaisi tänä päivänä. Tällöin on laskettava brändin perustamisen kaikki kustannukset: Bränditietouden ja -uskollisuuden luominen, markkinaosuuden valtaaminen ja ylläpitäminen, jakeluverkoston luominen ja ylläpitäminen, imago, johtajuus, laatu, laajentaminen jne. (Kapferer 2012, 452.) Kaikkia brändejä on mahdotonta luoda uudelleen edes teoreettisesti. Myös uuden brändin lanseeraamiseen liittyvät riskit aiheuttavat ongelman, sillä vanhalla, tunnetulla brändillä on jo maine, imago ja arvo, ja kuten koko brändipääoman arvottaminen, myös uuden brändin luomiseen liittyvät kulut on vaikea arvioida etukäteen. (Keller 2008, 60.) Kapferer (2012, 452) toteaaakin, että jos kerran aikoo maksaa, on sama pelata varman päälle ja ostaa brändi sen luomisen sijaan.

Kolmas laskentamalli keskittyy markkina-arvoon. Esimerkiksi käytettyjen autojen kaupassa on laajalti käytössä tapa, jossa tuote arvotetaan sen suhteessa muihin markkinoilla oleviin vastaaviin tuotteisiin. Tämän mallin merkittävin ongelma on brändipääomaa laskettaessa se, että muitakaan vastaavia brändejä ei välttämättä ole arvomääritetty ainakaan julkisesti. Brändejä ei tyypillisesti osteta jälleenmyyntiä ajatellen, ja sen vuoksi markkinat ovat lähestulkoon olemattomat ja liittyvät lähes saumattomasti yrityskauppoihin. (Motameni & Shahrokhi 1998, 280, Kapferer 2012, 453.)

Neljäs laskentamalli perustuu brändipääoman ostajan näkökulmaan, tuotto-odotuksiin. Millaisia vuosittaisia rojalteja tai osinkoja brändi voi tuottaa omistajalleen? Millaisia kehitysmahdollisuuksia brändillä on, onko brändi kansainvälistettävissä? (Motameni & Shahrokhi 1998, 280.) Kuinka paljon lisävoittoa, eli voittoa yli sijoittajien tuottovaatimusten, brändi pystyy tekemään? (Kallunki & Niemelä 2004, 119.) Tämän mallin ongelmana on juuri tuotto-odotusten laskeminen, sillä ne ovat tiiviisti sidoksissa ostajan strategiaan, eikä niitä tällöin voi perustella aiempien tuloslaskelmien tunnusluvuilla. (Kapferer 2012, 453–455.) Toisaalta Kallunki ja Niemelä (2004, 119–120) huomauttavat, että esimerkiksi osakkeen arvo kuvastaa aina myös markkinoiden odotuksia eikä ainoastaan heijasta yrityksen kirjanpitoarvoa tietyllä hetkellä. Tämän vuoksi on yrityskauppatilanteessa olennaista panostaa brändin tulevaisuudessa gene-

roimiin voittoihin. Kuvio 2 havainnollistaa tuotto-odotuksiin perustuvan laskentamallin toteutusta askel askeleelta.



**KUVIO 2. Tuotto-odotuksiin perustuvan laskentamallin toteutus (Kallunki & Niemelä 2004, 119–120).**

Ensimmäinen askel tuotto-odotuskeskeisessä laskentamallissa on siis määrittää brändin tähän asti yritykselle aiheuttamat voitot sekä suorittaa brändianalyysi, joka selvittää brändin heikkoudet ja vahvuudet tulevaisuuden kehitysten kannalta sekä tuottojen kasvuodotukset. Sen jälkeen laskentamallin toteutusta voi katsoa yrityksen ulkopuolisen konsultin tai yrityksen sisäisen talousasiantuntijan näkökulmasta. Ulkoinen lähestymistapa yksilöi ensin brändin vahvuudet luettelomaisesti ja määrittelee sitten niiden pohjalta kertoimen. Lopulta brändin arvo määritellään käyttämällä tätä kerrointa. Sisäinen lähestymistapa puolestaan pohjaa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, jonka pohjalta lasketaan tulevaisuuden tuotto-odotukset. Lopulta inflaatiovaikutus vähennetään, jolloin lopputulokseksi jää brändin arvo. (Kapferer 2012, 454–455.)

#### *Brändin laskennallisen arvon määrittäminen*

Kallunki ja Niemelä (2004, 196–196) huomauttavat, että Suomen kirjanpitolain tämänhetkisenä lähtökohtana on se, että hankinnan kohteena on tietyn yrityksen oma pääoma kirjanpitoarvoon. Jo tämän vuoksi brändin arvon mahdollisimman tarkka määrittäminen on olennaista. Tässä luvussa onkin usein sivuttu brändin arvon tärkeää



merkitystä brändipääoman suuruutta laskettaessa. Brändipääomaa laskettaessa tärkein tekijä on tietysti itse brändin arvo ja se, kuinka siihen päästään. Tuotto-odotuksiin perustuvan laskentamallin suurin heikkous on se, että tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, ja tarkkojen tulosten saamiseksi onkin perusteltua käyttää niitä tietoja, jotka ovat käytettävissä laskentahetkellä. Brändin arvoa määritettäessä käytetäänkin pääsääntöisesti tunnuslukuja kolmen vuoden ajalta: Edellisen, nykyisen ja seuraavan vuoden. (Kapferer 2012, 456, Seetharaman ym. 2008, 338–340.)

Ensin lasketaan kolmen vuoden ajalta tuotot, jotka arvotettava brändi on generoinut yritykseen. Ottamalla mukaan kolmen vuoden luvut vältetään mahdolliset yksittäisen vuoden aiheuttamat poikkeamat tyypillisessä kehityksessä. Luvuista lasketaan pois inflaatiovaikutus. Tämä brändikohtainen tuottoluku muodostaa pohjan koko arvonnä- määritysprosessille. Seuraava vaihe on määrittää brändin vahvuus (kts. kuvio 2). Tämä tapahtuu keräämällä pisteitä suhteessa muihin markkinoilla oleviin brändeihin eri kategorioissa, joita ovat esimerkiksi alajohtajuus, vakaus, markkinaodotukset, kansainvälisyys, trendikkyys, tuki- ja huoltotoiminta ja brändin suojaus. Pilkkomalla nämä aineettomat arvot mahdollisimman pieniksi osa-alueiksi ja suhteuttamalla ne verrattavissa oleviin muihin brändeihin, ne saadaan pisteytettyä. (Kapferer 2012, 456–458) Seetharaman ym. mukaan (2008, 339) jokaisen osa-alueen pisteet summataan lopulta yhteen ja täten saadaan suhteellinen tieto brändin vahvuudesta. Kolmanneksi brändin vahvuudesta kerättyjen pisteytysten pohjalta kehitetään kerroin, joka kuvaa brändin vahvuutta tietyllä asteikolla. Neljän vaihe on brändin arvon laskeminen. Kerroin kerrotaan brändin tämän hetken tuottojen kanssa. Korkea kerroin kuvaa vahvaa brändiä ja uskoa tulevaisuuden tuotto-odotusten kasvuun. (Kapferer 2012, 458.)

Kuten jo mainittu, brändin arvon laskeminen ei ole yksioikoista, sillä mukana on paljon aineettomia tekijöitä, joita ei välttämättä löydy kirjanpidollisista tiedoista (Kallunki & Niemelä 2004, 193, Von Herten 2006, 216). Tämä pätee myös kertoimen laskemiseen. Onkin hyvä muistaa, että brändipääoma on aina luonteeltaan arvio tai ennuste, eikä aukotonta tapaa tietää brändin arvoa ole kehitetty. Laskennallisen kertoimen käytössä on huomattavia ongelmia jo lähtökohtaisesti. Vaikka tietyn osa-alueen pisteet olisivatkin oikeelliset kilpailijoihin ja markkinoihin nähden, ei ole takuita siitä, että pisteet ovat absoluuttisen oikeat. Esimerkiksi kuinka kansainvälinen brändin on oltava, että se saa kyseisestä osiosta täydet pisteet? Yksittäisen osa-alueen mittaaminen voi olla hyvinkin haastavaa. Laskentamallissa on puutteita myös suhteessa lasket-

tavan brändin elinkaareen. Kuinka huomioidaan esimerkiksi nuori, kansallinen brändi, jolla on kasvupotentiaalia ulkomailla verrattuna jo kauan kansainvälisillä markkinoilla olleeseen vastaavaan tuotteeseen? Näihin kysymyksiin ei ole saatu rakennettua yleispätevää mallinnusta, vaan pisteet lasketaan aina tapaus- ja alakohtaisesti ja yksinkertaisesti pyritään ottamaan kaikki muuttujat huomioon. (Kapferer 2012, 458–460.)

### 3 YRITYSTEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN

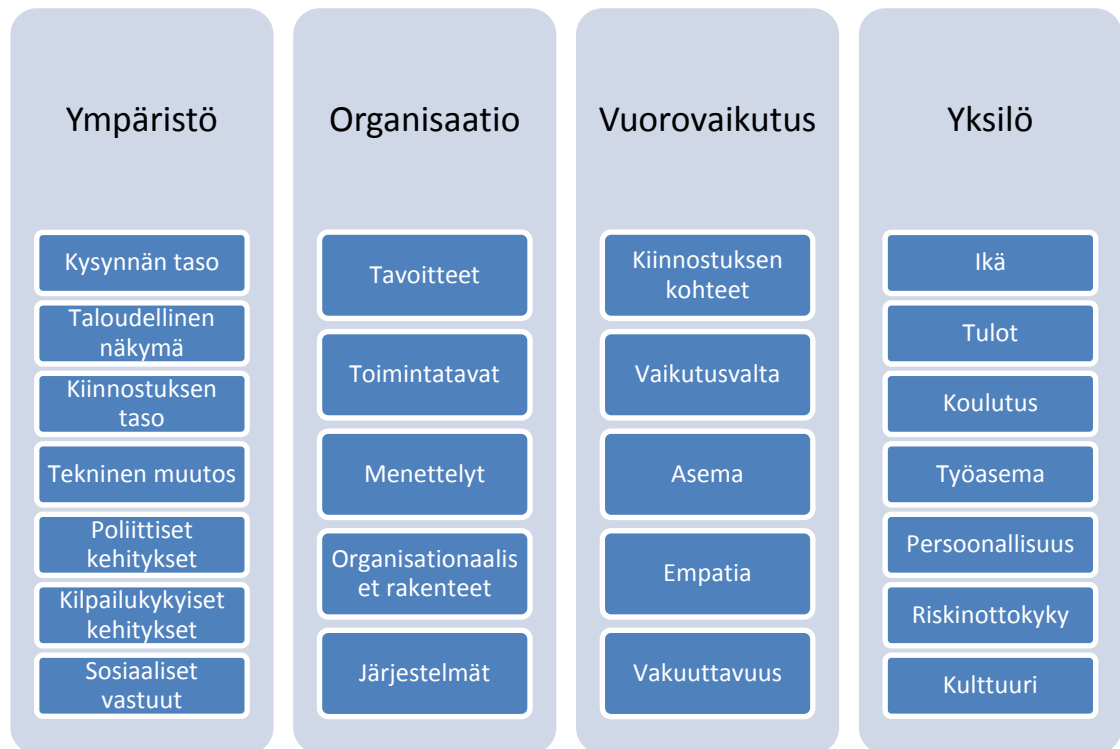
B2b-markkinoiden ominaispiirteitä on käsitelty jo aiemmin tässä opinnäytetyössä. Nyt huomio suunnataan ostokäyttäytymisen erityispiirteisiin. Miten ostopäätöksen syntyminen tai itse ostoprosessin kulku eroavat kuluttajamarkkinoiden vastaavista?

#### 3.1 Yritysten ostokäyttäytymisen ominaispiirteet

Yritysten ja ylipäätään erilaisten organisaatioiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat monenlaiset tekijät, jotka on jaoteltu kirjallisuudessa monin eri tavoin. Kotler (2003, 222) jakaa yritysten ostokäyttäytymiseen vaikuttavat asiat ympäristö-, organisaatio-, vuorovaikutus- ja yksilötekijöihin, kun taas Ropen mukaan (1998, 18) vastaavat tekijät ovat tuote-, yritys- ja kilpailu-, organisaatio- ja tilannetekijät. Kuviot 3 ja 4 havainnollistavat kyseisten näkökulmien sisältöjä.



KUVIO 3. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät Ropen mukaan (1998, 18)



**KUVIO 4. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät Kotlerin mukaan (2003, 222)**

Organisaatio-sarakkeen alta löytyy molemmista kaavioista samankaltaisia asioita, mutta muilta osin näkemykset poikkeavat toisistaan. Kotlerin (2003, 222) näkökulma mukailee Powersin (1991, 45–47) mallia korostaen yksilön ja vuorovaikutuksen merkitystä ostopäätöstä laadittaessa, kun taas Rope (1998, 18) kiinnittää huomiota ostettavaan tuotteeseen liittyviin ominaisuuksiin. Toisaalta Ropen (1998, 18) tilanne-osio sisältyy Kotlerin laajempaan ympäristö-osioon, mutta jättää huomiotta ns. yhteiskunnallisen ulottuvuuden, joihin ovat luettavissa esimerkiksi poliittiset, kilpailulliset, taloudelliset ja kysynnälliset kehitykset sekä sosiaalinen vastuu. Rope (1998, 18) sen sijaan korostaa sijaintia, tuotteen merkitystä ostajalle juuri tietyllä hetkellä sekä ympäristöä sen fyysisessä mielessä ja erittelee vastaavasti kilpailun omaksi otsakkeekseen.

Powers (1991, 45–47) tarjoaa vielä kolmannen näkökulman, jonka mukaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät on jaettavissa kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat talouteen liittyvät asiat, kuten hinnoittelu, hyödykkeen laatu, jakelun varmuus ja asiakaspalvelu. Toiseen ryhmään kuuluvat puolestaan arvovalta, ystävyyssuhteet ja muut sosiaaliset tarpeet sekä oma hyvinvointi.

Eniten ostopäätökseen vaikuttava yksittäinen tekijä on asiakkaan henkilökohtainen kohtelu eli hyvä asiakassuhde erityisesti, jos usealla tarjoajalla on samansisältöiset

hyödyketarjoomat. (Powers 1991, 33, Emiliani 2000, 184, Van der Valk & Rozenmeijer 2009, 4, Ojasalo & Ojasalo 2010, 25–26.) Myös Ropen (1998, 48) mukaan markkinoijan perussääntö, jonka mukaan kaikki myyntitapahtumat ovat markkinoista riippumatta tunnepohjaisia, pätee yritysten ostoprosessissa. Fitzsimmons ym. (1998, 376) korostavat, että erityisesti palveluja ostettaessa hyvä asiakassuhde on tärkeä. Tämä johtuu siitä, että palvelujen aineettoman luonteen vuoksi arvosteluprosessi ja toisaalta myös palvelutuottamisen päättymisen hetki ovat vaikeasti määriteltäviä asioita. Kun luottamus palvelun laatuun ja toimivuuteen on kerran saavutettu, siitä halutaan pitää kiinni.

Muista tässä opinnäytetyössä käytetyistä lähteistä poiketen Rope (1998, 47) pitää edullisuutta tärkeimpänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Hänen mukaansa hinnan merkitys korostuu erityisesti ammattiostajaorganisaatioissa. Hintaa onkin perinteisesti pidetty tärkeimpänä asiana ostopäätöstä tehtäessä, mutta useissa yrityksissä on huomattu, että alhainen hinta saattaa tarkoittaa myös korkeaa riskiä huonon laadun tai vaikkapa toimituserien epävarmuuden vuoksi, joten sen merkitys on viime aikoina pienentynyt (Powers 1991, 45). Brennan ym. toteavat (2008, 29) kuitenkin, ettei sellaista ostostrategiaa olekaan, joka ei tähtää edullisimman mahdollisen hinnan sopimiseen. Tämän vuoksi myös hyödykkeen hintaa voi pitää avaintekijänä ostopäätöstä valmisteltaessa.

### *Ostotilanteet*

Ostotilanteiden monenlaisuus on asia, joka vaikuttaa paitsi yrityksen ostopäätökseen, myös ostoprosessin rakenteeseen. Hankinnat voivat olla kertaluonteisia, jatkuvia tai epäsäännöllisiä, ja nämä tilanteet vaikuttavat luonnollisesti myös ostotoiminnan sisältöön. (Rope 1998, 14.) Esimerkiksi osto- ja markkinointiprosessin pituus, päätöksenteon monimutkaisuus, ostotoimintaan osallistuvien tahojen lukumäärä, asiakassuhteen tiiviys ja ostopäätökseen liittyvät kriteerit ja muodollisuudet muunnellaan sopiviksi kunkin ostotilanteen mukaan. Kaikki nämä toimet, toisin sanoen ostotilanteeseen muuttamista edistävät tekijät, tähtäävät riskien minimointiin ja investoinnin tarkoituksenmukaiseen harkintaan. (Powers 1991, 40–41, Rope 1998, 51). Vaikka painoalueet muuttuvatkin ostotilanteen luonteen mukaan, kaikki perusostoprosessin vaiheet on kuitenkin läpäistävä, kuten seuraavassa osiossa tullaan kuvaamaan (Rope 1998, 50–51).

### 3.2 Ostoprosessi

Kuten edellä on mainittu, ostoprosessi vaikuttaa ostoprosessin rakenteeseen (Rope 1998, 14). Tässä luvussa esitellään, millainen on tyypillinen yrityksen ostoprosessin rakenne, ja tutkitaan, millaisia rooleja ostopäätöksiin vaikuttavilla henkilöillä voi olla ostoprosessin yhteydessä.

#### 3.2.1 Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt

Vaikka organisaatiossa olisi erillinen hankintaosasto, on tärkeää ottaa huomioon, että ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt eivät välttämättä kuulu tähän osastoon. Sen sijaan ostopäätökseen vaikuttavia henkilöitä ovat kaikki sellaiset henkilöt, joiden ajatukset, sanomiset tai toimet vaikuttavat ostoprosessiin ja sen lopputulokseen tavalla tai toisella. Toisin sanoen ostopäätökseen vaikuttava henkilö ei välttämättä edes kuulu ostaja-organisaation henkilöstöön. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35, Brennan ym. 2008, 42–43). Nämä henkilöt muodostavat yhdessä päätöksentekoryhmän (buying center) (Powers 1991, 56).

Kun ostopäätöksen syntymiseen osallistuu monta henkilöä, on luonnollista, että heillä on erilaiset roolit ostoprosessin eri vaiheissa. Sama henkilö voi toimia useammassakin roolissa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 37), mutta pääsääntöisesti ostoprosessiin osallistuvat henkilöt voidaan ryhmitellä seuraavalla tavalla:

*Käyttäjät* ovat heitä, jotka nimensä mukaisesti käyttävät tai työskentelevät oston kohteena olevan hyödykkeen parissa. (Rope 1998, 25–26, Ojasalo & Ojasalo 2010, 36, Brennan ym. 2008, 40.) Ojasalo ja Ojasalo (2010, 36) sekä Brennan ym. (2008, 40) erittelevät tästä joukosta vielä aloitteentekijät eli he, jotka laukaisevat koko ostoprosessin alkuun tiedostamalla tarpeen uuden hyödykkeen hankinnasta.

*Vaikuttajat* tuottavat informaatiota, jota tarvitaan, kun arvioidaan eri tuote- ja myyjä-vaihtoehtoja. He perehtyvät ikään kuin asiantuntijaroolissa hyödykkeiden teknisiin ominaisuuksiin ja määrittävät kriteereitä, etsivät vaihtoehtoisia ratkaisuja ja vertailevat vaihtoehtoja keskenään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36, Rope 1998, 26.) Vaikuttajat toimivat täten myös suosittelijoina, ja heidän roolinsa on tyypillisesti vahva läpi koko ostoprosessin (Brennan ym. 2008, 40). Rope (1998, 26) huomauttaa myös, että vaikut-

taja saattaa olla organisaation ulkopuolinen henkilö, joka on palkattu konsultiksi tiettyä ostoprojektia varten.

*Ostajat* määritellään usein myyjien vastapareiksi. He ovat yhteydessä myyvään tahoon ja tekevät tilauksen, ja usein heillä on myös muodollinen vastuu ostosopimuksen tekoon. (Rope 1998, 26.) Brennan ym. (2008, 40) huomauttaa, ettei ostaja välttämättä päättä, mikä hyödyke valitaan tai mistä se ostetaan, vaan hänen roolinsa on nimenomaan itse ostotapahtuman käytännön hoitaminen. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 36) huomauttavat, että ostajien roolin suuruus on tilannekohtainen, sillä esimerkiksi neuvotteluvaltuudet vaihtelevat suurestikin tilanteesta riippuen.

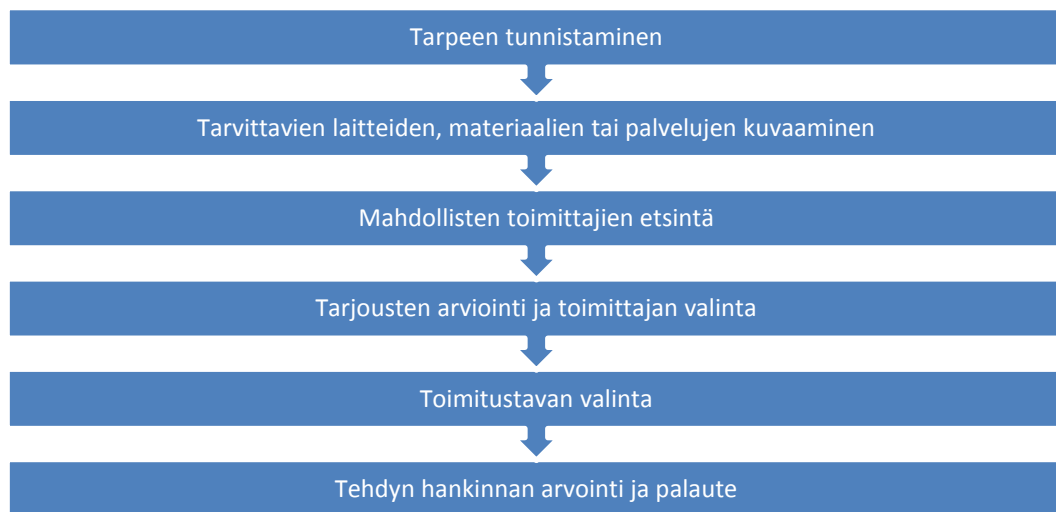
*Päätöksentekijät* tekevät käytännön ostopäätöksen. Joskus esimerkiksi ostajalla on lopullinen päätösvalta, mutta usein hankintaan tarvitaan lupa ylemmältä henkilöltä tai ryhmältä organisaatiossa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26.) Rope (1998, 26–27) rinnastaa päätöksentekijät nimenkirjoitusoikeuteen. Hänen mukaansa päätöksentekijät eivät välttämättä osallistu ostoprosessiin aktiivisesti ennen, kuin tulee aika myöntää lupa hankinnalle. Brennan ym. (2008, 40) ovat eri mieltä edellisten kanssa, sillä heidän mukaansa päätöksentekijällä ei välttämättä tarvitse olla lopullista valtaa hankintapäätöksen tekoon, vaan hänen sanansa yksinkertaisesti painaa tarpeeksi ostoprosessin yhteydessä siten, että päätöksen katsotaan syntyneen hänen ansiostaan.

*Portinvartijat* eli koordinoijat huolehtivat tiedonkulusta ja ostoprosessin kannalta tarpeellisen tiedon hankinnasta (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36, Brennan ym. 2008, 40, Lau ym. 2003, 82). Ojasalon ja Ojasalon (2010, 36) mukaan portinvartijana voi toimia vaikkapa sihteeri, joka päättää, yhdistääkö puhelun vai ei. Ropen mukaan (1998, 27) portinvartija on puolestaan rooliltaan enemmän linjastaja, vaikkapa suuren yrityksen markkinointipäällikkö, jonka tehtävä tiedonvälittäjänä on vastata siitä, että yrityksellä on käytössään tarpeeksi soveltuvaa markkinointitutkimustietoa ostopäätöksen tekemiseksi. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 36) korostaen portinvartijan merkitystä tiedonvälittäjänä, kun taas Ropen mukaan (1998, 27) rooli on luonteeltaan koordinoiva ja johtava. Lau ym. (2003, 82–83, 102) määrittelevät portinvartijan roolin jonnekin Ojasalon ja Ojasalon (2010, 36) ja Ropen (1998, 27) määritelmien välimaastoon korostaen portinvartijan roolia aktiivisena tiedonvälittäjänä ja raja-avaimena organisaation ja sen ulkopuolisten, ostoprosessiin osallistuvien tahojen kesken.

*Kontrolloijat* tekevät Ojasalon ja Ojasalon mukaan (2010, 36) hankinnalle budjetin ja myös valvovat sitä. Vaikka Brennan (2008, 40) ja Rope (1998, 25–28) ovat muilta osin esittäneet hyvin samansisältöisen listan ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden roolista, heidän teoksissaan ei esinny lainkaan mainintaa kontrolloijista. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 36) ovat täten ottaneet ostoprosessiin mukaan erillisen roolin, joka korostaa hankinnan rahallista puolta.

### 3.2.2 Ostoprosessin vaiheet

Ostopäätöksen syntyminen yritysmarkkinoilla on kuluttajamarkkinoihin verrattuna hyvin erilainen ja huomattavasti monimutkaisempi (Powers 1991, 33). Ojasalo ja Ojasalo (2010, 38) huomauttavat, että ostoprosessin rakenne riippuu ostotilanteesta. Uudelleenosto tai usein toistuva osto voi olla rakenteeltaan yksinkertaisempi, mutta osuudessa on ensimmäinen osto, ostopäätös on monivaiheisen ostoprosessin tulos, ja tämä prosessi on kuvattuna kuviossa 5.



**KUVIO 5. Ostoprosessin vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38, Brennan ym. 2008, 24, Rope 1998, 20–21).**

Tarpeen tai ongelman tunnistaminen on ostoprosessin ensimmäinen vaihe. Hankinnan tarve voi liittyä toimintakapasiteetin kasvattamiseen tai nykyisen toiminnan parantamiseen. Jos organisaation on hankittava uusi hyödyke edellisenkaltaisen tavoitteen saavuttamiseksi, syntyy ostotarve. (Brennan ym. 2008, 24.) Rope (1998, 20–21) puolestaan erottelee kaksi erityyppistä tarvetta, toiminta- ja täydennystarpeet. Toimintatarve on organisaation perustehtävään liittyvä tarve, kuten raaka-aineiden hankinta.

Täydennystarve puolestaan ei ole välttämättömyys, vaan kohdistuu seikkoihin, joita ilman yritys voi periaatteessa tulla toimeen. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi markkinointitutkimusten teettäminen tai koulutuspalvelut. Powers (1991, 34–35) ja Rope (1998, 22) kirjoittavat tarpeen tunnistamisen lisäksi myös tarpeen määrittämisestä. Mitä syntyneen tarpeen täyttäminen tai ongelman korjaaminen vaatii? Tämä edellyttää vaihtoehtoisten ratkaisujen selvittämistä. Jos lopulta tullaan siihen tulokseen, että oikea lähestymistapa on ostaa tietty hyödyke, voidaan siirtyä ostoprosessin seuraavaan vaiheeseen.

Tarvittavien laitteiden, materiaalien tai palvelujen kuvaaminen keskittyy oston kohteena olevien hyödykkeiden tarkkojen vaatimuskuvausten laatimiseen. Myös ostomäärät tulee harkita tarkoin. Tällöin on tärkeää perehtyä myös yrityksen omiin tietoihin ja perehtyä kysyntään, tuotantoprosesseihin ja operaatioihin siten, että tarvittavat kuvaukset osataan toimittaa mahdollisimman tarkasti ja asianmukaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39, Brennan ym. 2008, 34.) Powersin mukaan (1991, 35) tässä vaiheessa laaditaan myös kululaskelmat ja mahdollinen budjetti hankinnalle.

Kun ostettava hyödyke on määritelty tarkasti, etsitään mahdollisia toimittajia. Jos kyseessä on uudelleenosto, etsintä saatetaan kohdistaa vain muutamaan, ennalta tunnettuun toimittajaan, mutta ensiostojen tai riskihankintojen yhteydessä etsitään yleensä laajemmin. Tämän vaiheen tarkoituksena on varmistaa, että ostoprosessiin pääsee varmasti mukaan paras mahdollinen hyödyke edullisimmilla ehdoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39.) Brennan ym. (2008, 34) korostavat, että tässä vaiheessa hyvä asiakassuhde ja henkilökohtaiset kontaktit nousevat usein merkittävään rooliin. Seuraavaksi mahdollisilta toimittajilta pyydetään tarjoukset. Tämä vaihe voi olla lyhyt, selkeä vaihe, tai toisaalta vaatia paljon aikaa ja resursseja ostotilanteesta riippuen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39–40.)

Saatujen tarjousten arviointi ja vertailu on vuorossa seuraavana. Jätetyt tarjoukset arvioidaan ja neuvottelut aloitetaan yhden tai useamman mahdollisen toimittajan kanssa yksityiskohdista, kuten hinnoista sekä toimitus- ja muista ehdoista. (Powers 1991, 36, Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.) Valintakriteerit ovat pääosin hyvin rationaalisia, kuten hinta ja laatu, mutta käytännössä myös sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät voivat vaikuttaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.) Brennan ym. (2008, 34–35) mukaan erityisesti suurempien, monimutkaisten hankintojen yhteydessä tyypillisiä kriteerejä ovat myyjän



taloudellinen tasapainoisuus, yhteiskustannukset, teknologinen kapasiteetti, sijainti, kulttuurillinen yhteensopivuus, tekninen tuki ja huolto ostotapahtuman jälkeen, joustavuus ja laatuaste. Usein kriteereille annetaan myös painoarvot, jotta saadaan selville eri tarjousten paremmuusjärjestys yksittäisellä pisteasteikolla.

Jotta hankittava hyödyke saadaan ostavan organisaation käyttöön, on myös valittava toimitustapa. Toimitus- tai suoritusajankohta pyritään sovittamaan organisaation tarvetta vastaavaksi. Tässä vaiheessa sovitaan myös maksusta ja vastuunsiirrosta. (Brennan ym. 2008, 35, Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.) Varsinainen hankintaprosessi myös päättyy tähän vaiheeseen.

Vaikka hyödyke on jo toimitettu organisaatioon ja se on käytössä tai käytetty, laskeaan ostoprosessiin kuuluvaksi vielä kokemus- ja arviointivaihe. Powersin mukaan (1991, 36) käytössä on yleensä kaksiosainen arviointimenetelmä, jossa arvostellaan hyödykkeen lisäksi myös tuottaja. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 40) puolestaan jakavat hyödykkeen arvioinnin kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä hankitun hyödykkeen spesifikaatiot tarkastetaan jo toimitusvaiheessa ja verrataan niitä ostosopimukseen. Toisessa vaiheessa määritellään, vastaako hyödyke ennako-odotuksia ja ratkaiseeko se alkuperäisen tarpeen tai ongelman, joka käynnisti koko ostoprosessin. Arvioinneista koostettu materiaali säilyy organisaation pääomana seuraavia ostoprosesseja varten.

#### **4 KUSTANNUKSET HINNOITTELUN POHJANA**

Yrityksen perustavoite on taloudellinen menestys eli voiton tekeminen. Kilpailukyvyyn kehittäminen ja toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen ovat avaimia tämän perustavoitteen toteutumiselle. Näiden seikkojen huomioiminen edellyttää panostusta yritystoiminnan tuottavuuteen ja puuttumista toimintaprosesseihin sekä laatuun. (Lehtinen 2007, 15.) Parhaan mahdollisen kehityksen takaamiseksi yrityksen on seurattava, arvioitava ja suunniteltava toimintaansa ja sen kannattavuutta. Pellinen (2003, 14) kiteyttääkin asian niin, että jos raha loppuu, loppuvat myös edellytykset organisaation toiminnan uudistamiselle ja kehittämiseksi. Tämän vuoksi talouden hallintaa voi pitää hyvällä syyllä yrityksen menestymisen edellytyksenä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen taloutta nimenomaan sisäisen laskennan näkökulmasta. Millaisia kustannuksia ja kuluja yritysten pitää ottaa huomioon toiminnassaan? Entä kuinka kustannukset lopulta näkyvät valmistettujen hyödykkeiden hinnoissa? Tässä opinnäytetyössä tutustutaan esimerkinomaisesti kustannuslaskentaan, joka on ylivoimaisesti käytetyin laskentatoimen menetelmä (Järvenpää ym. 2010, 102), ja tarkastellaan kustannuspohjaisia hinnoittelumenetelmiä.

#### **4.1 Kustannuslaskenta**

Yrityksen toiminnan kannattavuus tarkoittaa pohjimmiltaan sitä, että toiminnan myyntituotot kattavat sen aiheuttamat kustannukset (Kotro 2007, 14). Määritelmältään kustannukset muodostuvat kertomalla tuotannontekijöiden määrä yksikkö hinnalla. Tuotannontekijät puolestaan ovat kaikki hyödykkeiden tuotannossa käytettävät resurssit. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 46, Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 46–47.) Kulut puolestaan toimivat synonyyminä kustannuksille, ainoastaan käyttöyhteys on eri. Siinä, missä kirjanpidossa käsitellään kuluja, puhutaan johdon laskentatoimen yhteydessä kustannuksista. (Järvenpää ym. 2010, 54.)

Järvenpää ym. (2010, 54) sekä Kotro (2007, 20) kirjoittavat myös, että on tärkeää eritellä käsitteet meno ja kulu toisistaan. Menolla tarkoitetaan heidän mukaansa sitä vastiketta, joka on suoritettu tuotannontekijän hankkimisesta. Kulu puolestaan on se osa menosta, joka on jaksotettu tuotannontekijän käyttöajalle. Tällöin meno saattaa olla suurikin kertaluontoinen erä, mutta kirjanpidossa se on esitetty monen tilikauden ajalle jakautuvana kuluna, kuten poistona.

##### **4.1.1 Erilaiset kustannusluokat**

Kustannuksia voidaan jakaa eri luokkiin, joista tyypillisimmät on esitelty tässä kappaleessa. Olennaista kuitenkin on, että kaikki yritykselle koituvat kustannukset huomioidaan. Toiminnan kokonaiskustannusten tietäminen on olennaista, jotta voidaan selvittää myös yrityksen kannattavuus ja kyky selvitä kysyntävaihteluista. (Järvenpää ym. 2008, 61–62.) Miksi kustannuksia sitten luokitellaan? Pellisen (2003, 69–70) mukaan kustannustiedolla on merkitystä aina vain suhteessa tiettyyn tarkoitukseen ja tilanteeseen. Kustannuksen määritelmä vaatii siis lisämäärittelyä hämmennyksen välttämiseksi.

Eräs tapa luokitella erilaisia kustannuksia on jakaa ne kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, jolloin muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka muuttuvat tuotannon tai myynnin määrän suhteessa. Kiinteät kustannukset eivät puolestaan suoranaisesti muutu tuotantomäärän muutosten mukana. (Kotro 2007, 21–23, Järvenpää ym. 2010, 55–58, Jyrkkiö & Riistama 2008, 46–50.) Järvenpää ym. (2010, 55–58) erittelevät myös puolimuuttuvat kustannukset, joista osa kustannuksista muuttuu tuotantomäärän mukaisesti ja osaa pysyy kiinteinä. Esimerkiksi sähkömaksussa koostuu kiinteästä perusmaksusta ja käyttökorvauksesta. Neilimo ja Uusi-Rauva (1997, 55) puolestaan jakavat kiinteät kustannukset edelleen seisonta- ja valmiuskustannuksiksi, jolloin seisonnakustannukset muodostuvat niistä kustannuksista, jotka syntyvät, vaikka tuotantoyksikkö ei olisi lainkaan käytössä. Valmiskustannukset taas koostuvat esimerkiksi kantahenkilöstöstä ja rakennusten ylläpidosta.

Toinen tapa jaotella kustannuksia on lukea ne välillisiin tai välittömiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka ovat kohdistettavissa suoraan tietylle hyödykkeelle tai hyödykeryhmälle. Välilliset kustannukset eivät puolestaan ole suoraan kohdistettavissa, vaikka ne olisivatkin välttämättömiä toiminnan kannalta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2008, 56–57, Järvenpää ym. 2010, 58–61, Drudy 2004, 22–23.) Järvenpään ym. mukaan (2010, 59) välillisiä kustannuksia on usein luku- ja rahamääräisesti enemmän kuin välittömiä kustannuksia, joka edellyttää erilaisten ratkaisujen ja oletusten tekoa kohdistettaessa kuluja yksittäiselle hyödykkeelle tai hyödykelinjalle.

Kolmanneksi kustannukset voidaan jakaa erillis- ja yhteiskustannuksiin. Erilliskustannuksille on luonteenomaista se, että ne jäävät pois, mikäli tiettyä hyödykettä ei enää tuoteta. Yhteiskustannukset sitä vastoin ovat usealle tuotteelle, palvelulle tai muulle laskentakohteelle yhteisiä, ja jäävät voimaan, vaikka tietyn hyödykkeen tuottaminen loppuisi. (Järvenpää ym. 2010, 62, Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 57.) Pellinen (2003, 64–65) erottelee lisäksi maksu- ja arvoperusteisen kustannuksen. Maksuperusteinen kustannus kirjataan silloin, kun maksu tapahtuu, ja tätä laskentamenetelmää voidaan soveltaa silloin, kun maksut on selkeästi osoitettavissa tietylle toimenpiteelle. Yleensä näin ei kuitenkaan ole, vaan kustannukset jakautuvat useammalle toiminta-alueelle. Arvoperusteisen kustannuksen periaatetta käytetäänkin usein silloin, kun kyseessä on jalostustoiminta, ja hyödykkeelle tuotetaan lisäarvoa.

#### 4.1.2 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennalla on Pellisen mukaan (2003, 80) kaksi perustehtävää. Ensinnäkin valmistuskustannukset on jaoteltava myytyjen hyödykkeiden kustannuksiksi ja valmisteverastoksi tuloksen laskemista varten ja toisekseen kustannuslaskennan odotetaan tuottavan tietoa, joka auttaa tekemään toiminnan kannattavuuteen liittyviä johtopäätöksiä. Jyrkkiö ja Riistama (2008, 60) puolestaan määrittelevät kustannuslaskennan tehtäväksi suoritekohtaisten kustannusten selvittämisen. Tässä luvussa esitellään kustannuslaskennan pääpiirteet, joiden pohjalta yritys voi toteuttaa edellä mainittuja perustehtäviä.

##### *Kustannuslajilaskenta*

Kustannuslajilaskennassa laskentakauden eri kustannukset ryhmitellään tuotannontekijöiden mukaan. Tuotannontekijät jaetaan tyypillisesti työsuorituksiin, aineisiin ja lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Kunkin tuotannontekijän alle puolestaan osoitetaan siihen kuuluvat kustannuserät, esimerkiksi työsuorituksiin lasketaan palkkakustannukset, lakisääteiset henkilösivukustannukset ja mahdolliset vapaaehtoiset henkilösivukustannukset. (Järvenpää ym. 2010, 73.) Edelleen jaottelua voidaan jatkaa, esimerkiksi henkilösivukustannukset jakautuvat sosiaaliturvamaksuihin, loma- ja sairausajan palkkoihin, eläkekustannuksiin ja tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksuihin siten, että lopulta jokainen kustannus löytää oman lokeronsa (Jyrkkiö & Riistama 2008, 89).

Ainekustannukset selvitetään yleensä inventaarion avulla. Perusyhtälö kuuluu: Alkuvaro + Ostot = Käyttö + Loppuvarasto + Hävikki. Tämän yhtälön avulla saadaan selville laskentakauden aikainen käyttö ja pystytään arvostamaan nimenomaan myytyjen tuotteiden kustannukset ottamatta huomioon varastoon jääneitä tai hävikkiin menynyttä tuotantoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 71, Jyrkkiö & Riistama 2008, 99–100.) Koska raaka-aineiden tai tarvikkeiden ostohinta on saattanut vaihdella laskentakauden aikana, on tärkeää valita soveltuvien vaihtoehtojen aineskäytön arvostamiseksi. Suosituista menetelmistä on FIFO-menetelmä (first in first out), jolloin katsotaan, että ainekset käytetään siinä järjestyksessä kuin ne ovat tulleet varastoon. (Järvenpää ym. 2010, 78, Jyrkkiö & Riistama 2008, 102.) Pellisen mukaan (2003, 87) Suomen kirjan-

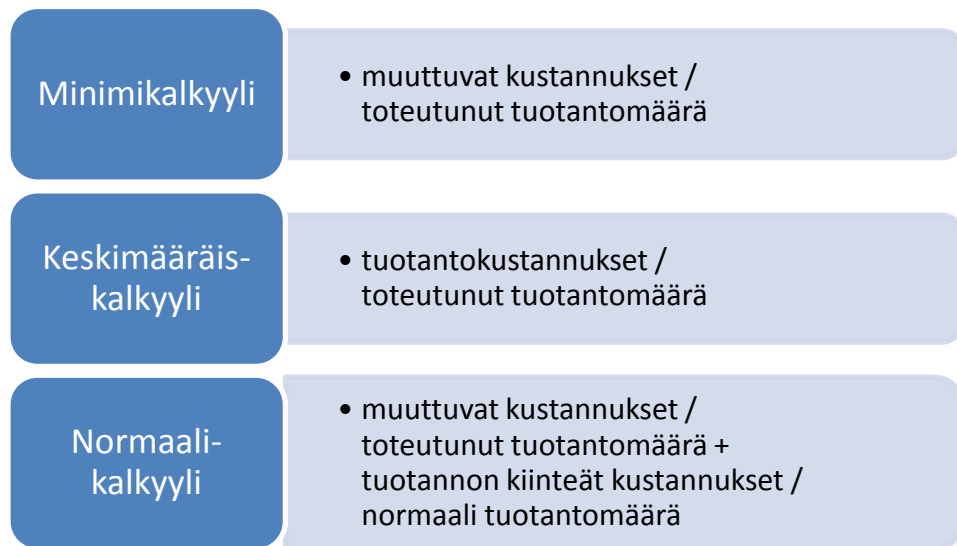
pitolaki vaatii käyttämään FIFO-laskentaa, jos mitään erityistä syytä muun menetelmän käyttämiseksi ei voida osoittaa.

### *Kustannuspaikkalaskenta*

Kustannuspaikka on määritelmältään yrityksen pienin toimintayksikkö, jonka aiheuttamia kustannuksia seurataan erikseen (Järvenpää ym. 2008, 90, Jyrkkiö & Riistama 2008, 118). Kustannuspaikkalaskennan tehtävä on toimia välivaiheena suoritekohtaisten kustannusten selvittämisessä ja apuna yrityksen toiminnan tehokkuuden tarkkailussa (Jyrkkiö & Riistama 2008, 117). Kustannuspaikat voidaan ryhmitellä joko yrityksen toimintojen mukaan tai pää- ja apukustannuspaikoiksi sen mukaan, miten niissä tapahtuva toiminta liittyy lopullisten suoritteiden aikaansaamiseen. Tällöin pääkustannuspaikat ovat ne kustannuspaikat, joiden toiminta kohdistuu välittömästi lopullisten suoritteiden tuottamiseen ja apukustannuspaikkoja ovat ne kustannuspaikat, joiden tarkoitus on avustaa pääkustannuspaikkoja tai huolehtia yrityksen yleisistä toimintaedellytyksistä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 119, Drudy 2004, 130–133.) Järvenpään ym. (2010, 92) mukaan kustannuspaikat erotetaan kirjanpidossa toisistaan koodeilla, ja tällöin kustannukset saadaan heti alusta alkaen jaoteltua sekä kustannuslajinsa että -paikkansa mukaisesti.

### *Suoritekohtainen laskenta*

Yritysten on päätettävä, mitkä kustannukset kohdistetaan suoritteelle, kuinka laajasti ja miten. Käytännössä ongelmaksi muodostuvat useille suoritteille yhteiset kustannukset, kuten tuotantohallin sähkölasku tai hallinnolliset luvut. Ongelma ratkaistaan muodostamalla suoritekalkyyli, joka vastaa kysymykseen, kuinka paljon yhden hyödykkeen valmistaminen on tullut maksamaan. (Pellinen 2003, 115, Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 96.) Suoritekohtaisia kustannuksia voidaan laskea monella tavalla, ja erityyppiset suoritekalkyyli on esitelty kuviossa 6.



**KUVIO 6. Suoritekalkyyli (Pellinen 2003, 115–117, Järvenpää ym. 2010, 103–107).**

Kalkyylytyyppi siis ilmaisee, millaisia kustannuksia tuotteen kustannuksiin on sisällytetty. Minimikalkyyliissä tuotteelle on kohdistettu ainoastaan laskentakauden muuttuvat kustannukset, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi tuotantotilan energiamaksu tai yrityksen markkinointitoimia ei lasketa kustannukseksi tietylle suoritteelle. Keskimääräiskalkyyliissä kaikki kustannukset otetaan huomioon. Normaalikalkyyliissä oletetaan, että toimintaa olisi kuten normaalisti, ts. kuten aiemmin vastaavalla laskentajaksolla. (Pellinen 2003, 115–116, Järvenpää ym. 2010, 103–107.) Kalkyyli tuottaa tulokseksi hyödykkeen valmistusarvon, joka on käytetystä kalkyylistä riippuen minimi-, keskimääräis- tai normaalikalkyyli (Pellinen 2003, 117).

Suoritekalkyyli ilmaisevat suoritteen valmistusarvon, ja kustannukset saadaan loke-roitua yksittäiselle tuotteelle jako- tai lisäyslaskennan avulla (Neilimo & Riistama 1997, 108). Jakolaskenta soveltuu hyvin massatuotantoyritykselle, joka toimii jatkuvan prosessin avulla. Jakolaskennan sovellukset, ekvivalenssilaskenta ja sivutuotemenetelmä, sopivat käyttöön valmistettaessa useampaa samankaltaista tuoteryhmää samantyyppisellä valmistusprosessilla. Lisäyslaskenta puolestaan on käyttökelpoinen menetelmä, kun valmistetaan useita erilaisia tuoteryhmiä, joiden valmistusprosessit eroavat toisistaan. (Järvenpää ym. 2010, 102, Pellinen 2003, 113.)

Järvenpää ym. (2010, 102–103) huomauttavat, että on mahdollista ja jatkuvasti yleisempää käyttää myös useampaa laskentatapaa, jolloin puhutaan hybridilaskennasta. Neilimo ja Riistama (1997, 108) tiivistävät jalolaskennan perusidean siten, että tietyn

laskentajakson aikana syntyneet kustannukset jaetaan vastaavat kauden tuotantomäärällä. Hyödykkeen omakustannusarvo saadaan jakamalla kaikki sille koituneet kustannukset hyödykkeiden määrällä. Lisäyslaskennassa hyödykkeille osoitetaan suoraan niiden välittömät kulut ja sen lisäksi prosenttimääräinen yleiskustannuslisä, joka sitten lisätään suoritteen yksikkökustannuksiin. (Neilimo & Riistama 1997, 114.) Yleiskustannuslisä puolestaan saadaan jakamalla välilliset kustannukset ja tavoitevoitto välittömillä kustannuksilla, tai palveluyrityksen tapauksessa välittömillä henkilöstökustannuksilla (Jormakka ym. 2009, 200–202).

## 4.2 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kun kustannuslaskennan avulla on saatu hyödykkeen yksikkökustannukset selville, voidaan niitä käyttää pohjana hinnoittelussa. Tällöin päätökset siitä, lasketaanko myös välilliset tai kiinteät kustannukset mukaan hyödykkeen arvoon, tulevat tärkeiksi. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on erilaisia laskentametodeja, jotka kuitenkin kukin lähtevät oikeellisen kustannuslaskennan oletuksesta. (Järvenpää ym. 2010, 187.) Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan (1997, 200) hinnan määrittelyssä olennaista on paitsi kulujen kattaminen, myös kannattavuus- ja kilpailukykytavoitteiden täyttäminen. Tässä kappaleessa on esitelty yleisimpiä kustannusperusteisia hinnoittelutapoja.

### *Katetuottohinnoittelu*

Katetuottohinnoittelun hyödykekohtainen peruskaava muodostuu Kotron (2007, 98–99) mukaan seuraavalla tavalla:

Muuttuvat kustannukset

+ Myyntikate

= Veroton myyntihinta

+ ALV

= Myyntihinta sisältäen ALV:n

Myyntikate on määritelmältään myyntituottojen ja muuttuvien kulujen erotus. Myyntikate siis muodostuu yrityksen voittotavoitteesta sekä kiinteistä kustannuksista. Koska kiinteät kustannukset ovat usein luonteeltaan välillisiä, myyntikatteen tehtävänä on paitsi tuottaa voittoa yritykselle, myös huolehtia siitä, että kaikenlaiset kulut on huo-

mioitu hinnoittelun yhteydessä. (Kotro 2007, 98–99, Järvenpää ym. 2010, 188–189.) Yleisesti ottaen katetuottohinnoittelu on sitä luotettavampi metodi, mitä suurempi muuttuvien kustannusten osuus on kokonaiskustannuksista. Jos tuotannossa on useampaa eri hyödykettä, ja kiinteiden kustannusten jakautuminen näiden kesken on epäselvää, voidaan tietyille hyödykkeille lisätä myyntikatteen sisälle vielä erillinen katelisa. (Järvenpää 2010, 189.)

### *Hinnoittelukerroin*

Hinnoittelukerrointa käytettäessä pohjana käytetään, kuten katetuottohinnoittelussa-kin, katetuottoa. Katetuotto kertoo, kuinka paljon myynnistä jää jäljelle, kun kaikki muuttuvat kustannukset on vähennetty ja jäljelle jäävät siis kiinteät kustannukset ja mahdollinen voitto. Katetuottoprosentti saadaan, kun jaetaan katetuotto myyntituotoilla. (Jormakka ym. 2009, 150–151.) Hinnoittelukertoimen ideana on siis määrittää yksinkertainen kerroin, joka kattaa kaikenlaiset kulut ja tavoitevoiton (Järvenpää ym. 2010, 191.) Kotron mukaan (2007, 101) hinnoittelukerroin saadaan seuraavalla kaavalla:

$$\text{Hinnoittelukerroin} = 100 \% / (100 \% - \text{myyntikate}\%)$$

Kotron mukaan (2007, 101) myyntikateprosentin sijasta hinnoittelukerrointa laskettaessa voi käyttää myös myyntikatetavoitetta, jolloin on huolehdittava erityisen tarkasti siitä, että kaikki kustannukset sisältyvät varmasti hinnoittelukertoimeen.

### *Omakustannushinnoittelu*

Hyödykkeen omakustannusarvo sisältää kaikki ne kustannukset, jotka ovat koituneet sen tuotannosta sitä valmistavalle yritykselle. Tämä tarkoittaa muuttuvia kustannuksia ja tiettyä osuutta kiinteistä kustannuksista. (Kotro 2007, 90.) Jormakan ym. mukaan (2009, 211) omakustannushinnoittelun peruskaava on seuraava:



Hyödykkeen omakustannusarvo

+ Voittolisä

= Veroton myyntihinta

+ ALV

= Verollinen myyntihinta

Kotro (2007, 90) huomauttaa, että kiinteiden kulujen kohdistamiseksi on käytettävä jako- tai lisäyslaskentaa tai näiden hybridiä. Nämä laskentamenetelmät on esitelty tässä opinnäytetyössä kustannuslaskentaa käsittelevän kappaleen yhteydessä, mutta perusajatus on toki laskentatavasta riippuen sama. Jormakan ym. mukaan (2009, 211) on tärkeä huomata, että omakustannushinnoittelua sovellettaessa voittolisään ei tarvitse laskea kuuluvaksi kiinteitä kustannuksia kuten katetuottohinnoittelussa, vaan pelkkä voittotavoite riittää.

#### *Markkinahintamenetelmä*

Markkinahintamenetelmää sovellettaessa täytyy näkökulma vaihtaa täysin päinvastaiseksi kuin mitä tähän asti esitellyissä hinnoittelumenetelmissä. Myytävällä hyödykkeellä on usein verrokkeja, ja tällöin hinta saadaan yksinkertaisesti suoraan markkinoilta. Yrityksen tehtävänä onkin sopeuttaa kustannukset siten, että hintaan saadaan mahtumaan voittolisä sekä hyödykkeen omakustannusarvo. Huomio on siis voittotavoitteen oikeellisuuden määrittämisen sijaan kustannuksissa. (Järvenpää 2010, 195.) Jormakan ym. mukaan (2009, 214) markkinahintamenetelmän peruskaava on seuraava:

Markkinahinta – voittotavoite = Tavoitekustannus

Markkinahintamenetelmää käytetään yleensä, jos hinta on luonteeltaan annettu tekijä, johon yritys ei voi vaikuttaa (Jormakka 2009, 214). Markkinahintamenetelmän avulla selvitetäänkin usein, mitkä markkinoilla olevista tuotteista ovat kannattavia ja mitkä tappiollisia (Kotro 2007, 103).

## 5 YRITYSASIAKASTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössäni tutkitaan kaukolämmön imagoa yritysasiakkaiden keskuudessa. Tutkimusaihe on ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä toimeksiannon mukaan kaukolämmön myynnin kasvu Mikkelissä on jo hetken aikaa pienentynyt. Opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvantitatiivista tutkimusta. Aineisto on kerätty haastattelemalla Etelä-Savon Energia Oy:n asiakaskannasta sattumanvaraisesti valittuja kaukolämmön asiakasyrityksien edustajia. Haastattelut ovat kaukolämmön asiakkaita, koska oli perusteltua, että haastateltavilla on paitsi mielikuvia, myös käytännön kokemusta kaukolämmön asiakkuudesta. Haastattelut toteutettiin yhtenä ryhmähaastatteluna, johon osallistui viisi haastateltavaa, sekä neljänä yksilöhaastatteluna. Rakenteeltaan haastattelut olivat puolistrukturoituja ja haastattelupohja oli pääpiirteittäin sama joka haastattelukerralla.

### 5.1 Kaukolämmöstä

Kaukolämpö on 1950-luvulla Suomeen rantautunut lämmitysmuoto, joka on tätä nykyä myös Suomen yleisin (Energiateollisuus 2013). Tilastokeskus (2013) määrittelee kaukolämmön ”voimalaitoksessa, lämpökattilassa tai lämpötilassa tuotetuksi lämmöksi, joka siirretään kaukolämpöverkon kautta rakennusten lämmitykseen ja lämpimän käyttöveden valmistukseen”. Kaukolämmitystä on suuressa osassa kaikista kaupungeista ja taajamista, ja noin 2,7 miljoonaa suomalaista asuu kaukolämpötaloissa. Lämmitysmarkkinoista kaukolämmityksen osuus on noin 46 prosenttia siinä, missä muiden perinteisten lämmitysmuotojen osuudet ovat yli puolta pienemmät: Sähkölämmityksen osuus on 20,4, maalämmön 8 ja öljylämmityksen 9,8 prosenttia. Lähes 95 % asuinkerrostaloista sekä valtaosa julkisista ja liikerakennuksesta kuuluvat kaukolämmön piiriin. Asiakkaat saavat lämmön kaukolämpöverkossa kiertävästä kuumasta vedestä. Kun asiakas liittyy kaukolämpöön, asiakkaan tiloihin asennetaan lämmönjakokeskus. Kaukolämpöä tuotetaan lämmön ja sähkön yhteistuotantolaitoksissa tai lämpökeskuksissa. (Energiateollisuus Oy 2013.)

#### *Kaukolämmön hinta*

Suomessa on yleisesti käytössä hinnoittelujärjestelmä, joka muodostuu liittymis-, teho- ja energiamaksusta. Liittymismaksu on kertaluonteinen ja maksetaan kaukoläm-

pöverkkoon liittymisen yhteydessä. Teho- ja energiamaksut ovat kaukolämmön käyttömaksuja, eli ne sisältävät kiinteän maksun ja sopimustehoon tai sopimusvesivirtaan sidotun maksun. (Energiateollisuus Oy 2013.)

Vuonna 2012 kaukolämmön keskihinta oli Suomessa 6,3 senttiä kilowattitunnilta. noin 28 prosenttia kaukolämmön hinnasta muodostuu veroista. Hinta vaihtelee paikkakunnittain johtuen polttoaineiden hinnoista, kaukolämpöjärjestelmän koosta, kaukolämpölaitoksen iästä, taajaman rakenteesta, investointien tehokkuudesta sekä laitoksen hoidosta. Myös omistajan tuottovaatimukset vaikuttavat tietysti hintaan. Suuremmilla paikkakunnilla kaukolämpö on tyypillisesti hieman edullisempaa, sillä siellä se tuotetaan yhteistuotannossa sähkön kanssa, mikä lisää energiatehokkuutta. (Energiateollisuus Oy 2013.) Arolan (2013) mukaan kaukolämpö uhkaa kallistua lähivuosina merkittävästi Euroopan Union päästökaupan sääntöjen muutoksen myötä. Kuluvan vuoden alusta voimaan astuneiden säännösten mukaan hiilidioksidipäästöjä tuottaville voimalaitoksille ja teollisuuslaitoksille jaetaan aiempaa vähemmän päästöoikeuksia ilmaiseksi.

## **5.2 Etelä-Savon Energia Oy**

Tämän luvun yrityskuvaus perustuu tietoihin, jotka on hankittu Etelä-Savon Energia Oy:n internetsivustolta (Etelä-Savon Energia Oy, 2013) ja vuosikertomukseen vuodelta 2011 (Etelä-Savon Energia Oy 2012, 8–15).

Toimeksiantajanani toimiva Etelä-Savon Energia Oy (myöhemmin ESE) on Mikkelin kaupungin omistama energiayhtiö, jonka perinteet ulottuvat yli sadan vuoden taakse. ESE:n edeltäjä, Osakeyhtiö Mikkelin Sähkölaitos, perustettiin vuonna 1900. Etelä-Savon Energia Oy perustettiin energialaitoksen pohjalle itsenäiseksi osakeyhtiöksi vuonna 1994. Nykyisin ESE tuottaa sähköä Pursialan voimalaitoksessa sekä osakeyhtiöissä vesi- ja tuulivoimalla. Pursialan voimalaitoksessa puupohjaisilla polttoaineilla ja turpeella tuotettavan sähkön sivutuotteena syntyy kaukolämpöä, joten nämä kaksi ovat ESE:llä yhteistuotannossa.

Tällä hetkellä ESE:n strategiana on panostaa ympäristöystävällisen energian hankintaan ja tuotantoon, ja sen visio on olla vuonna 2015 seudun ”ympäristöystävällisin ja kilpailukykyisin energiahuollon asiakaslähtöinen turvaaja, haluttu yhteistyökumppani

sekä Ekoteko -energiatuotteiden vetovoimainen edelläkävijä”. Myös viimeaikaisessa markkinoinnissa on panostettu vihreiden arvojen korostamiseen esimerkiksi Ekoteko -kampanjoinnilla, ja ESE on myös nimennyt yhdeksi ympäristötavoitteistaan asiakkaiden ympäristöneuvonnan ja -tiedottamisen lisäämisen.

ESE määrittelee energialiiketoimintansa kattavan sähkön myynnin koko Suomen alueella sekä kaukolämmön myynnin, tuotannon ja jakelun Mikkelin keskustan ja Otavan taajaman alueella sekä asiakaspalvelun, laskutuksen, perinnän ja sanomaliikenteen. ESE:n liikevaihto oli vuonna 2011 51,5 miljoonaa euroa, ja liikevoittoa kertyi 6,96 miljoonaa euroa. Liikevaihto parani edellisvuotisesta noin 1,6 miljoonalla eurolla. ESE on myös nostanut vuosi vuodelta omavaraisuusastettaan, joka vuoden 2011 lopussa oli 27,1 %. Vuoden 2011 aikana kaukolämpöinvestointeihin käytettiin noin 1,5 miljoonaa euroa, ja lukumääräisesti kaukolämpöasiakkaita oli vuoden lopulla yhteensä 2155 kappaletta.

### 5.3 Tutkimusmenetelmä

Saukkosen mukaan (2012) tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankintamenetelmiä ja erilaisia analyysitekniikoita, jotka voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Koska tämän opinnäytetyön tutkimus on laadullinen, keskityn tässä ainoastaan siihen. Laadullinen tutkimus tähtää tutkittavan kohteen syvällisempään ymmärtämiseen verrattuna määrälliseen tutkimukseen, minkä vuoksi sitä hyödynnetäänkin erityisesti empiiristen ilmiöiden tutkimisessa. (Mäntyneva ym. 2003, 69.) Saukkosen mukaan (2012) kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat tutkijan ja tutkittavan läheinen suhde, strukturoimaton tutkimusstrategia sekä aineiston syvä ja teoriaa luova luonne. Mäntynevan ym. (2003, 31–32) ja Willbergin (2009) mukaan laadullisella tutkimuksella halutaan ymmärtää, tulkita ja antaa merkityksiä tulkittaville asioille, ja tämän vuoksi avoimet kysymykset ja jatkokysymykset ovat tyypillisiä.

Laadulliseen tutkimukseen yhdistetään harkinnanvarainen näyte, jolloin yleensä keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia. Tällöin niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkijan tehtävänä onkin rakentaa tutkimukseen vahvat teoreettisen perusteet, jotka ohjaavat aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 118–119.) Mäntyneva ym. huomauttavat (2003, 38), että toimeksiantajan toiveet ja tavoit-

teet ohjaavat usein markkinointitutkimusta. Tällöin on huolehdittava, että näyte on edustava, eikä liian pieni tai tarkoituksettoman suuri tutkimuksen johtopäätösten pyrittyyn syvyyteen nähden.

#### 5.4 Haastattelut

Laadulliseen tutkimukseen on useita aineistonkeruutapoja, joista yleisin on haastattelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelut jaetaan neljään eri tyyppiin. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestys ja muotoilu ovat kaikille täysin samoja, ja vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi esillä. Puolistrukturoitu haastattelu puolestaan koostuu valmiista kysymyksistä, joihin haastateltava vastaa omin sanoin ilman vastausvaihtoehtoja. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87.) Syvähaastattelu, jota kutsutaan joskus myös avoimeksi haastatteluksi, muistuttaa paljolti tavallista keskustelutilannetta, jossa kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä kaikkia teema-alueita läpi. Syvähaastattelut ovat siis toisin sanoen henkilökohtaisia haastatteluita, joissa seurataan vapaamuotoisesti ennalta laadittua haastattelurunkoa. (Solatie 2001, 100.)

Teemahaastattelut puolestaan tarjoavat ennalta määritellyt teema-alueet etukäteen, mutta kysymysten tarkkaa asettelua ei ole. Teemahaastattelut ovat syvähaastatteluja sidotumpia tutkittavaan aiheeseen ja mahdollisesti myös kestoaltaan lyhyempiä ja rakenteeltaan vähemmän avoimia (Mäntyneva ym. 2003, 71). Solatie (2001, 100) listaa haastattelujen hyviksi puoliksi ryhmäpaineen puuttumisen, yksittäisen elämäntarinan, mielipiteen tai asenteen korostumisen, vaikeasti tavoitettavan kohderyhmän mahdollistamisen ja vaikeasta aiheesta avautumisen. Toisaalta haastattelut ovat aikaavieviä, ja esimerkiksi fokusryhmäkeskusteluun verrattuna arvokasta tietoa saattaa jäädä huomiotta ryhmädynamiikan puuttumisen myötä.

Toimeksiantajani innoittamana alkuperäisenä ideana oli perustaa eri alojen yritysasiakkaiden edustajista fokusryhmä, joka olisi kokoontunut useamman kerran samalla kokoonpanolla keskustelemaan kaukolämmön imagosta ja sen kehityksestä eri näkökulmista. Myös toimintatutkimuksen toteutuksen mahdollisuutta väläyteltiin siten, että mahdolliset markkinointitoimet olisi toteutettu kokoontumiskertojen välissä ja otettu sitten mukaan keskusteluun fokusryhmän kanssa. Solatien mukaan (2001, 13) fokusryhmä olisikin palvellut tämän tutkimuksen tarkoituksia hyvin, sillä ne ovat erittäin soveliaita silloin, kun halutaan selvittää, miksi markkinat toimivat kuten toimivat.

Mäntynevä ym. (2003, 123) määrittelevät fokusryhmät moderaattorien kokoamiksi 7–12 hengen ryhmiksi, joissa keskustellaan yhdessä tutkittavista teemoista. Solatie (2001, 10) lisää edelliseen määritelmään vielä yleistyksen, jonka mukaan fokusryhmät kokoontuvat keskimäärin kolmesta kuuteen kertaan keskustelemaan saman aihepiirin teemoista.

Ajatukseen fokusryhmäkeskusteluista kuului itse tutkimusongelman selvittämisen lisäksi myös toimivan keskustelurungon luominen siten, että ESE voisi tarvittaessa myöhemminkin käyttää pohjaa uusien fokusryhmien kanssa eri aiheiden selvittämiseen. Valitettavasti ajatus kuivui yritysasiakkaiden kohdalla kokoon, sillä vaikka osallistumishalukkuutta löytyi kiitettävästi, aikataulujen yhdistäminen oli lähes mahdotonta jo yhden ryhmäkeskustelun aikaansaamiseksi – saati sitten kolmen. Jotta tutkimukseen osallistuisi mahdollisimman monenlaisten yritysten edustajia, päädyin lopulta tekemään myös yksilöhaastatteluja ryhmähaastattelun tueksi. Näinpä toimivimmaksi tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valikoituivat puolistrukturoidut, teemapohjaiset haastattelut.

### *Käytetty haastattelumenetelmä*

Omassa tutkimuksessani empiirinen tutkimusaineisto on siis kerätty haastatteluista tekemällä. Halusin sisällyttää mukaan ryhmähaastattelun, koska koin, että ryhmädynamiikka ja samasta alasta vastaavien yritysten edustajien keskinäinen keskustelu olisi hedelmällistä tutkimuksen kannalta. Ryhmähaastattelu oli siis ensisijainen vaihtoehto, ja aikataulullisten ongelmien vuoksi päädyin pitämään erikseen vielä yksilöhaastatteluja, jotta saisin kattavan näytteen toimeksiantajan yritysasiakasrekisteristä.

Haastattelut suoritettiin kasvotusten siten, että ryhmähaastattelu järjestettiin Mikkelin ammattikorkeakoulun tiloissa ja yksilöhaastattelut haastateltavan edustaman yrityksen tiloissa. Haastatteluissa käytettiin apuna nauhuria, jotta ne saatiin kokonaan talteen ja pystyttiin purkamaan sanasta sanaan. Puolistrukturoitu haastattelumalli valikoitui käyttöön, koska halusin toteuttaa haastattelun vuorovaikutustaitoja hyödyntäen ja avoimesti keskustellen siten, että sain mukaan mahdollisimman paljon näkökantoja aiheeseen liittyen. Tiesinhän, että jokaisella haastateltavalla on yrityksensä kautta kokemusta kaukolämmön asiakkuudesta, eikä aihe ollut kenellekään vieras. Kysymykset olivat täten täysin avoimia ja ryhmitelty teemoittain neljään osioon:

1. Yrityksen taustatiedot
2. Imagon nykytilan selvittäminen
3. Imagon kehittäminen
4. Markkinoinnin kohdentaminen yritysasiakkaille.

Jokaiseen osioon kuuluu erilaisia kysymyksiä, joihin vastattiin omin sanoin ja ryhmähaastatteluympäristössä keskustellen. Ryhmäkeskustelun yhteydessä moderaattorin roolissani toimin keskustelun ohjaajana, mutta sallin vapaata keskustelua, vaikka se aiheuttikin välillä hyppimistä aiheesta toiseen. Tämä kuitenkin mahdollisti osallistujien tärkeiksi pitämiensä asioiden painotukset ja monenlaisten ajatusten esilletulon. Kolme haastateltavaa oli jopa kirjoittanut ennen haastattelua itselleen muistilistan asioista, joita haluaa käydä läpi. Käyttämäni haastattelupohja on liitteessä 1.

Haastateltavat valikoituivat Etelä-Savon Energia Oy:n kaukolämmön yritysasiakasrekisteristä. Lähestyin yrityksiä puhelinsoitolla tai sähköpostilla ja ehdotin ensisijaisesti ryhmähaastatteluun osallistumista. Jos ajankohta ei ollut sopiva, sovin yksityishaastattelun parempaan aikaan. Tavoitteena oli saada mukaan edustajia niin rakennuttajien, asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöiden ja muiden yritysten joukosta siten, että toimeksiantajalle olisi tuloksista mahdollisimman paljon ja monipuolista hyötyä. Lopulta yhdeksästä osallistujasta kaksi oli rakennuttajia, neljä muiden organisaatioiden edustajia ja kolme isännöitsijöitä, jotka edustivat asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöitä. Yrityksien sisältä haastateltavaksi valikoitui energia- ja lämmitysasioista vastaavia henkilöitä.

Haastattelujen alussa pyydettiin lupa nauhoitukseen ja kerrottiin haastateltavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden anonymiteetistä tässä tutkimuksessa. Mitä tulee haastattelujen keskinäiseen järjestykseen, ryhmähaastattelu järjestettiin ensimmäisenä ja myös litteroin sen ennen yksilöhaastattelujen pitämistä. Tämä sen vuoksi, että useampi haastateltava ja keskustelunomainen ilmapiiri tarjosivat paljon informaatiota ja täten siis minulle haastattelijana enemmän materiaalia yksilöhaastatteluihin valmistautumiseen.

### *Vastausten analysointi*

Kun olin litteroinut kaikki haastattelut nauhalta tekstinkäsittelyohjelmaan, aloin purkaa niitä teema teemalta etsien esiin nousevia teemoja ja toistuvia asioita. Teemoja

keräsin Microsoft Excel -ohjelmaan tiedostoon, jota käytin koko aineiston analysoinnin tukena. Kuuntelin myös nauhoitukset läpi useamman kerran, jotta pystyin muistelemaan, mistä kohdasta mikäkin asia löytyy. Värikooditin toistuvia teemoja ja liitin eri haastattelujen aineistot yhteen näiden teemojen pohjalta keräten siten mahdollisimman paljon informaatiota yhteen aiheeseen liittyen. Pysin siis jakamaan asioita ja erittelemään esimerkiksi, mitkä asiat liittyivät ESE:n ja mitkä kaukolämmön brändiin. Käytin myös ryhmittelymetodia jakaen aineistoa vastaajan edustaman yritystyyppin mukaan. Esimerkiksi vastattaessa kysymykseen, miksi yritys oli valinnut juuri kaukolämmön lämmitysmuodokseen, eri toimialojen edustajilla oli luonnollisesti erilaiset perustelut.

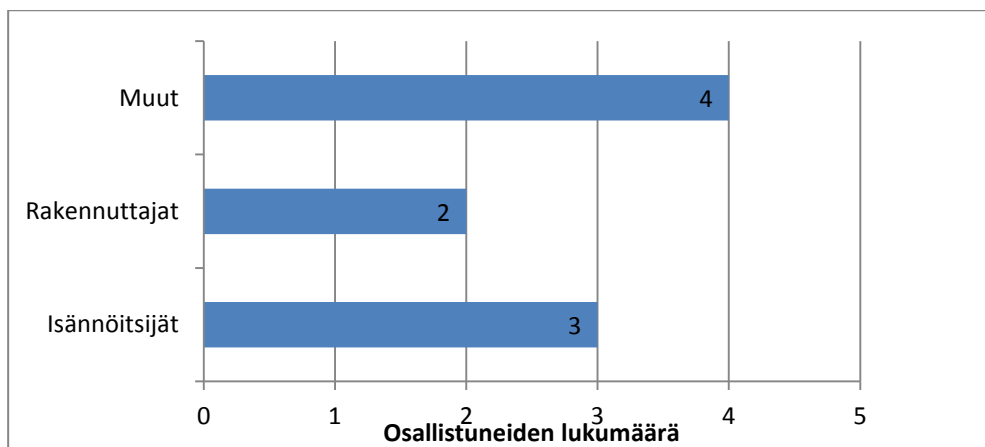
## **6 YRITYSTEN KOKEMUKSET KAUKOLÄMMÖN IMAGOSTA**

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla ESE:n kaukolämmön asiakasyrityksiä eri aloilta joulutammikuun aikana. Mukana oli asunto- ja kiinteistöasakeyhtiöitä edustavia isännöitsijöitä, rakennuttajia ja muiden organisaatioiden edustajia. Haastattelurunko, joka on liitteessä 1, oli jaettu neljään eri teemaan. Toteutan myös tutkimusaineiston analyysin näiden teemojen avulla. Ensimmäinen teema, yrityksen taustatiedot, kartoittaa ennen kaikkea kaukolämpöasiakkuuden taustaa. Varsinaisia perustietoja selvitettiin hyvin vähän. Toinen teema kartoittaa kaukolämmön ja ESE:n imagon nykytilaa yritysasiakkaiden mielissä. Kolmantena järjestyksessä olivat kaukolämmön imagoon liittyvät mahdolliset kehittämiskohteet ja -tarpeet. Neljänneksi tarkasteltiin vielä markkinointitoimia ja yrityksen edustajan näkökulmasta ihanteellisen kaukolämpömarkkinoinnin olemusta.

### **6.1 Yritysten taustatiedot**

Varsinaisia yritysten perustietoja ei kysytty haastatteluissa, koska ne eivät ole merkittävyydeltään tärkeitä tutkimustulosten kannalta. Viitteeksi kuitenkin huomattakoon, että haastateltavat valittiin ESE:n kaukolämmön yritysasiakasrekisteristä suurimpien käyttömäärien mukaisesti. Kaikki haastateltavat totesivat myös perehtyneensä eri lämmitysmuotoihin ja tietävänsä niistä paljon. Haastattelujen koostumus yritysten toimialojen mukaan mitaten oli kuvion 7 mukainen.





**KUVIO 7. Haastatteluihin osallistuneet yritykset toimialoittain**

Isännöitsijät, jotka edustavat näytteessä asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiöitä, kertoivat monien taloyhtiöiden vaihtaneen viime vuosien aikana öljylämmityksestä kaukolämpöön. Syinä tähän olivat öljylämmitykseen vaadittavien laitteiden vanhentuminen ja siitä syntynyt investointitarve ja toisaalta öljyn hinnan nousu. Osa asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiöistä on alusta asti sijainnut ns. kaavapakkoalueella. Vaikka nykyisin kaavapakkoa ei enää ole laissa, käytännössä kaavaa totellaan, ja mikäli kaukolämpöverkko on osana kaavaa, se hyväksytään silloin talon lämmitysjärjestelmäksi. Nyt ollaan siinä tilanteessa, että lähes kaikki taloyhtiöt, joita haastateltavani isännöivät ja jotka sijaitsevat kaukolämpöverkon alueella, myös kuuluvat siihen.

Muiden organisaatioiden edustajat jakautuivat kahteen ryhmään. Puolet heistä kertoi kaukolämmön olevan käytännössä ainoa toimiva lämmitysvaihtoehto, ja siten valinnanvaraa ei edes ole. Tämän ryhmän edustajat myös samaistuivat isännöitsijöiden muistutukseen entisaikojen kaavapakosta. Toinen puoli taas oli vaihtanut kaukolämpöön, kun kaukolämpöverkkoa oli laajennettu heidän tuotantotilojensa ulottuville. Myös heidän aiempi lämmitysmuotonsa oli öljy.

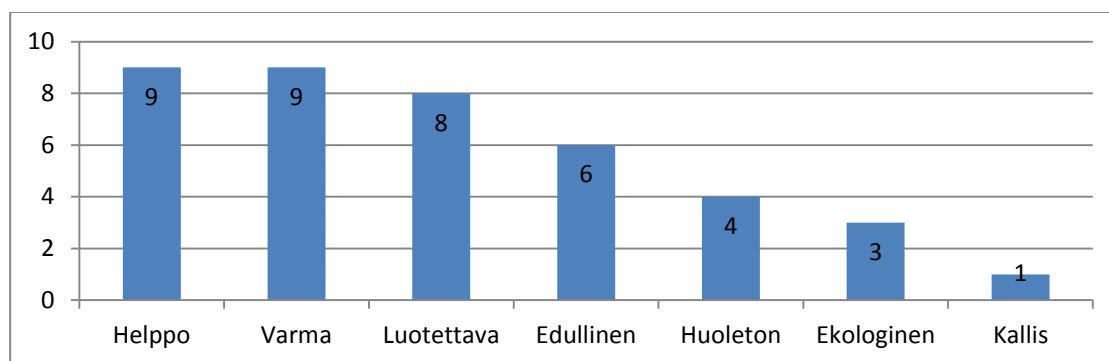
Rakennuttajat eivät itse juurikaan hallinnoi rakentamiaan kohteita, vaan ainoastaan toimittavat ne myyntiin tai tilaajalle. Usein myös heille kaukolämpö on rakennuksen ominaisuuksien vuoksi itsestään selvä, ellei jopa ainoa, vaihtoehto, mutta toisaalta molemmat haastatellut rakennuttajat totesivat kaukolämmön lisäävän kiinteistön arvoa.

## 6.2 Kaukolämmön imagon nykytila

Tutkittaessa kaukolämmön imagon nykytilaa perehdyttiin haastatteluissa myös ESE:n yritysimageeseen ja näiden kahden brändin väliseen suhteeseen.

### *Kaukolämmön brändi ja imago*

Kaukolämmön brändi miellettiin kauttaaltaan hyväksi. Jokainen haastateltava mainitsi sanat ”helppo” ja ”varma” kuvaillessaan kaukolämpöä. Kuvio 8 esittää kaikki kaukolämpöön liitettyjä adjektiiveja ja niiden yleisyyden. Sana ”toimintavarma” on tässä rinnastettu sanaan ”varma”. Samoin sana ”helppohoitoinen” on rinnastettu sanaan ”helppo” ja ”taloudellinen” sanaan ”edullinen”.



**KUVIO 8. Kaukolämpöön liitetty adjektiivit**

Kaikki haastateltavat valitsivat helppouden ja varmuuden hallitsevimiksi adjektiiveiksi kaukolämpöön liittyen. Nämä ominaisuudet kestävät haastateltujen mukaan kaukolämpöön liittymisestä jokapäiväiseen elämään. Kaukolämmön asennus sujuu vaivattomasti ja nopeasti, säädöt ovat pääsääntöisesti yksinkertaiset ja toimintavarmuuden kanssa ei kenelläkään ole koskaan ollut mitään ongelmia. Rakennuttajat korostivat kaukolämpöratkaisun yksinkertaisuutta heidän näkökulmastaan, kun henkilö tulee, asentaa ja lähtee ”pois tieltä”.

Huomattavaa on, että vaikka kolmasosa haastatelluista toi esille ekologisuuden, kehenkään heidän mielestä se ei ole olennainen tai edes tärkeä arvo. Toisin sanoen tietoisuutta kaukolämmön ekologisuudesta on, mutta sitä ei pidetä yritysasiakkaiden keskuudessa mitenkään tärkeänä tekijänä. Esimerkiksi kaukolämmön hankintapäätöstä

tehtäessä kukaan ei ottanut huomioon ekologisia arvoja, ja toisaalta luonnon ja energian säästämiseen pyrittiin organisaatioissa eri kautta.

*”Ainakin meillä se säästäminen ja muu tulee esille, kun säädellään pattereita ja sammutellaan turhia valoja. Eipä sitä paljon mieti, että kuinka luontoystävällistä se lämpö sitten oikein on, pääasia, että sitä on.”*

Mitä tulee kaukolämmön hintaan, sitä pidettiin edelleen suhteellisen edullisena paitsi verrattuna muihin lämmitysmuotoihin, myös maanlaajuisesti. Kaikki haastateltavat olivat myös vakuuttuneita siitä, ettei kaukolämmön hinta tule nousemaan esimerkiksi öljylämmityksen tasolle. Myös liittymiskustannuksia pidettiin kohtuullisina ja esimerkiksi maalämpöön verrattuna edullisinakin. Yksi haastateltava sanoi laskeneensa, että kaukolämpöön liittymisen kustannukset maksoivat itsensä takaisin noin viidessä vuodessa. Myös helppohoitoisuuden todettiin ryhmäkeskusteluympäristössä vaikuttavan taloudellisesti, kun esimerkiksi öljyn tilaamista ja muuta vastaavaa työtä ei tarvitse enää tehdä, ja tämä ”työmiespäivä” on nyt käytössä muualla. Toisaalta hinnankorotuksia, tai paremminkin niiden suuruutta, kritisoitiin.

*”Viime kerrasta jäi sellainen mielikuva, tai siis olihan sitä perusteltu tuotantokulujen kasvulla ja sellaisella ihan oikeallakin asialla, mutta jotenkin rivien välistä tuli sellainen olo, että sitä nyt nostetaan kun on varaa, kun ei vielä olla naapurikaupunkien tasolla. Että sitä en oikein käsittänyt, että onko se nyt sitten pätevä peruste.”*

Vain yksi haastatelluista piti hinnankorotuksia perusteltuina ja oikeutettuina. Kolme haastatelluista kritisoi myös sitä, että käyttömaksun perusosaa nostettiin, sillä tämä jättää vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa lämmityslaskun suuruuteen itse kuin kulusosan hinnan korottaminen. Kaksi isännöitsijää myös mainitsivat hinnankorotuskirjeiden saapumisen huonosta ajankohdasta. Suuressa osassa asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöitä vuotuiset budjetit on jo laadittu ja yhtiövastikkeiden suuruudet päätetty ennen kuin tieto lämmityksen hinnankorotuksesta on saapunut. Vaikka tähän olisi osattu varautua, oikean nousuprosentin arvaaminen ei voi onnistua vuodesta toiseen. Pahimmillaan tämä on tarkoittanut remonttien lykkäämistä ja supistuksia muista kuluista taloyhtiöissä ja toisaalta sitten taas lisälainan hankkimista.

Muissa organisaatioissa kaikki kertoivat, että yrityksen käytössä on kustannuspohjainen hinnoittelumalli, jolloin lämmityskustannukset huomioitiin osana kiinteitä kuluja lopullisen hyödykkeen hinnassa. Kaukolämmön hinnankorotukset syövä taten yrityksen voittotavoitetta, sillä käytännössä pidettiin mahdottomana hyödykkeiden hintojen nostamista suoraan lämmityskustannusten korotusten vaatimusten mukaisesti. Kertanoston koettiin olevan liian radikaali. Poikkeuksen tästä tekevät asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöt, joiden tavoitteena ei sinänsä ole tehdä voittoa, vaan kattaa osakeyhtiöidensä kulut. Myös isännöitsijät kokivat yhtiövastikkeen lämmityskustannusten nousun mukaisen korottamisen epämieluisaksi. Isännöitsijät totesivat, että lämmitys- ja sähkökustannukset muodostavat noin 30 prosenttia koko taloyhtiön budjetista, ja tämän vuoksi kyseessä on merkittävin yksittäinen kuluerä. Ylipäättään toimialasta riippumatta budjetista allokoidaan tietty osa lämmityskuluja varten, ja tämän osan suuruuden ennakointi on vaikeaa, kun hinnankorotuksia ei tiedetä budjetin laatimisen aikaan, eikä niiden päättelyä pidetä mahdollisena.

Kaikki haastatellut olivat tyytyväisiä kaukolämpöön, eivätkä kenenkään käsitykset kaukolämmöstä eivät olleet muuttuneet asiakkuuden myötä. Odotukset olivat siis olleet realistiset ja mielikuvat selkeät jo etukäteen. Toisaalta kaikkia haastateltuja kiinnosti myös tilaisuuden ja oikean ajankohdan tullen panostaa ns. hybridiratkaisuihin eli eri lämmitysmuotojen uudenslaisiin yhdistelmiin.

Merkittävimmit kaukolämmön imagoon vaikuttavat tekijät kaikkien haastateltujen mielestä olivat sen tekniset ominaisuudet ja hyvä laatu. Kaukolämpöön liittyvällä markkinoinnilla ei juuri katsottu olevan merkitystä, vaikka toisaalta kaksi vastaajaa kertoi kiinnittäneensä huomiota kaukolämmön ekologisuuteen markkinoinnin myötä. Haastatellut siis perustivat mielikuvansa kaukolämmöstä nimenomaan omiin kokemuksiinsa ja saatavilla olevaan tietoon ennemmin kuin markkinointiin ja muiden ihmisten mielikuviin.

### *ESE:n brändi ja imago*

Kaksi haastateltavaa oli nähnyt ESE:n mainoksen edellisten kolmen kuukauden aikana, mutta kukaan ei muistanut nähneensä kaukolämpöön liittyvää mainosta. Nähdyt mainokset eivät myöskään olleet suunnattuja erityisesti yrityksille, vaan ylipäättään kaikille ESE:n asiakkaille. Ryhmähaastattelussa ESE:n markkinoinnista keskusteltiin

paljon, ja ryhmä oli yksimielinen sen suhteen, että heidän mielestään imagollinen, ESE:a korostava markkinointi on tarpeetonta. Sen sijaan erityisesti isännöitsijät kokivat, että olisi mielekästä, jos ESE vaikkapa lähettäisi energiansäästöön liittyviä vinkkejä taloyhtiöiden ilmoitustauluille laitettaviksi.

*”En tajua, miksi sen ESE:n logon pitää olla joka paikassa. Mainostaisivat ennemmin vaikka kaukolämmön ominaisuuksia tai sitten sitä pattereiden säätämistä, se olisi vaan mielekkäämpää. Nyt tuntuu, että isot rahat menee minne sattuu.”*

ESE:n imagoa pidettiin myös pääsääntöisesti hyvänä. Viisi haastateltua nosti esiin kotimaisuuden ja paikallisuuden, jota pidettiin hyvänä asiana. Asiakaspalvelu oli kaikkien vastaajien mielestä pääsääntöisesti asianmukaista, koettiin, että apua sai, kun sitä pyysi. Tosin kolme vastaajaa piti asiakaspalvelua hyvin henkilöityneenä. Tietyt ihmiset olivat aina iloisia ja avuliaita, toiset sitten vähemmän. Ammattimaisuus ja tekninen osaaminen mainittiin myös kuuden haastatellun toimesta korkeatasoiseksi. Viidellä haastatellulla oli henkilökohtaisia kontakteja ESE:ssa, eli toisin sanoen vakioihminen, jolle soittaa, mikäli ongelmia tai kysyttävää ilmenee. Loput neljä puolestaan kaipaivat esimerkiksi ESE:n internetsivustolle monipuolisempia yhteystietoja yhteydenottolomakkeen ja asiakaspalvelun vaihdenumeron lisäksi. Nämä neljä henkilöä kokivat myös saaneensa yleisesti ottaen heikompaa asiakaspalvelua kuin he viisi, joilla oli suora kontakti ESE:n asiantuntijoihin. Nimenomaan tätä suoraa yhteyttä asiantuntijaosaamiseen kaivattiin.

Kolmen haastateltavan mielestä ESE:n toiminnassa vaikuttaa vielä sen tausta kaupungin energialaitoksena. Toiminta ei heidän mukaansa aina ole liikeyritysmäistä vaan ennemminkin virastonomaista, jopa siten, että yksi haastateltava sanoi kutsuvansa ESE:ä edelleen Mikkelin energialaitokseksi. Esimerkiksi nyt, kun on siirrytty pääsääntöisesti etäluettaviin mittareihin, oman rakennuksen kulutustietojen saaminen oli osoittautunut hankalaksi. Asiakaspalvelusta oli kerrottu, että ne pitäisi nähdä internet-sovellus ESEOnlinein avulla itsekin, mutta käytännössä hidaskäyttöinen palvelu ei ollut tuottanut asiakkaan tarvitsemaa tietoa. Kun asiakas oli palannut asiaan, oltiin asiakaspalvelussa oltu vastahakoisia auttamaan, ja lopulta tilastot oli saatu verrattain pitkähkön ajan kuluttua.

### 6.3 Kaukolämmön imagon kehittäminen

Jokainen haastateltava otti esille ESE:n monopoliaseman paikallisilla kaukolämpömarkkinoilla heti, kun haastattelu eteni vaiheeseen, jossa tuli ajankohtaiseksi miettiä, miten kaukolämmön imagoa voisi kehittää. Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että parhaiten kaukolämmön imagoa kehittäisi terve kilpailutilanne. Tämä ei tietenkään ole mahdollista valtion säännöstelemän monopolin vuoksi. Toisaalta koettiin, että kaukolämpö on laadultaan ja teknisiltä ominaisuuksiltaan jo niin luotettava, kuin lämmitysmuoto vain voi olla, eikä imagoa ole sen vuoksi edes tarpeen aktiivisesti kehittää.

Kysyttäessä, mitkä asiat tekisivät yrityksistä tyytyväisemmän kaukolämmön asiakkaan, esille nousi kaksi teemaa. Molemmat teemat ovat suoraan yhteydessä ESE:n toimintaan. Ensinnäkin yritykset kaipasivat huomiointia, vaikkapa puhelinsoittoja ja tarkastuskäyntejä, joilla varmistetaan säätöjen oikeellisuus ja ylipäättään asiakastyytyväisyys. Toisaalta yhteensä neljä haastateltua mainitsi, että halutessaan rakentaa tai laajentaa kaukolämpöverkon ulkopuolelle, heidät itse oli laitettu ottamaan selvää, kiinnostaisiko uusia naapureita kaukolämmön asiakkuus. Vasta, jos mukaan oli saatu tarpeeksi väkeä, ESE:n puolelta lähdettiin rakentamaan putkistoa. Haastatellut pitivät hyvin ymmärrettävänä, ettei kaukolämpöverkkoa lähdetä yksittäisen asiakkaan takia pitkälle, mutta he kaipasivat oma-aloitteisuutta ESE:n puolelta uusien asiakkaiden houkuttelussa ja verkon laajentamisessa. Eräs haastateltu jopa mainitsi, että häntä oli komennettu hankkimaan naapuriyritykset mukaan. ESE:n monopoliaseman vuoksi asiakasyritysten asema koettiin kuitenkin suhteellisen heikoksi.

*”Ne on monopoli, ne ottaa välillä ihan itsestäänselvyytenä sen, ei edes yritä. Eihän siinä voi yksittäinen yritys, tai edes useampi, mitään sitten.”*

Lisäksi neljä yritystä mainitsi, että ainoat kaukolämmön imagossa hiertävät tekijät ovat hinnankorotukset, ja että niitä kohtuullistamalla imago kohenisi tuntuvasti. Kolme heistä peräänkuulutti avoimutta. He olisivat tyytyväisiä, jos hinnankorotusilmoituksen mukana tulisi selkeä laskelma siitä, mihin hinnankorotus perustuu. Yksi tämän joukon jäsenistä, isännöitsijä, totesi, että haluaisi voida kertoa taloyhtiöiden osakkaille, miten hinnankorotusprosentti tarkalleen laskeutuu. Myös muut kokivat kaipaavansa jonkinlaista perustelua hinnankorotuksille.

*”No, parashan tietysti olisi, jos tulisi laskun mukana lappu, että hinnan-  
korotusta ei nyt sitten tällä kertaa tulekaan! Siinä kehittyisi imago mu-  
kavasti!”*

Kysyttäessä suoria kehitysideoita kaukolämpöön liittyen rakentajat mainitsivat esi-  
merkiksi vesiliitännässä tällä hetkellä rakennuksilla käytössä olevan systeemin, jolloin  
kaikki asennuksesta laskuun tulee yhdellä kertaa, ”yhdessä paketissa”. Tällöin työ on  
kerralla tehty ja myös lasku voidaan maksaa kerralla. Vaikka kaukolämpö onkin help-  
potoinen myös rakennuttajan näkökulmasta, aina voisi myös yksinkertaistaa.

Yritykset kokivat myös tarvetta ja halua perehtyä kaukolämmön kulutuksen seurannan  
kehitykseen ja tehokkuuteen. Viisi haastateltua mainitsi jälleen, kuinka hyvä olisi, jos  
ESE:n asiantuntijat jalkautuisivat yrityksiin vierailuille säännöllisesti asentamaan sää-  
döt mahdollisimman kohdilleen. Samalla toivottiin myös saataville lisää tietoa oman  
yrityksen lämmönkulutuksesta nimenomaan oman yrityksen käyttöön. Eräs haastatel-  
luista sanoi olevansa kiinnostunut, mikäli ESE kehittäisi kaukolämmön kustannukseen  
ja kulutukseen liittyviä lisäanalyysijä, vaikkapa sitten lisämaksusta.

#### **6.4 Markkinoinnin kohdentaminen yritysasiakkaille**

Tämä haastatteluteema oli jaettu kahtia siten, että ensin tarkasteltiin haastateltavien  
yritysten edustajien suhtautumista yritysmainontaan yleensä ja toiseksi kokemuksia ja  
toiveita liittyen kaukolämmön markkinointiin.

##### *Suhtautuminen yritysmainontaan*

Jokainen haastateltu sanoi työnsä yhteydessä kokevansa paljon mainontaa lähinnä  
suoramainonnan merkeissä. Yhtälailla jokainen kuitenkin ilmoitti jättävänsä mainok-  
set pääsääntöisesti lukematta ja kuuntelematta.

*”Kirkkain fontein painettu lippulappunen lentää suoraan roskikseen.  
Joskus on tullut mietittyä, että mitä jos siellä onkin jotain oikeaa tietoa,  
mutta hyvinpä sitä on tähänkin asti pärjätty. Sitä, kato, kyynistyy.”*

Mainonnassa tärkeimmäksi aspektiksi koettiin tiedonsaanti, ja tehokkaimmaksi tiedonsaantikanavaksi listattiin kaikkien toimesta asioihin perehtyminen oma-aloitteisesti erityisesti internetin kautta. Neljä haastateltua kertoi myös etsivänsä tietoa messuilta, koska siellä saattoi keskustella aiheesta asiantuntijan kanssa. Kaikki vastaajat korostivat arvostavansa informatiivista mainontaa imagollisen sijaan.

Kysyttäessä vaikuttaako saatu tieto omaan mielikuvaan kohteesta, vastaukset hajosivat tiedonsaantikanavan mukaan. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että suoramainonnalla ei ole vaikutusta mielikuviin, paitsi korkeintaan negatiivisella tavalla. Tällöin mainonta on jatkuvaa ja toistavaa, eikä tarjoa mitään uutta asiasisältöä kohteelleen. Toisaalta koettiin, että faktapohjainen tieto lisää aina asiantuntemusta ja ainakin sillä tavoin saa perehdyttyä asioihin, joka puolestaan saattoi vaikuttaa mielipiteisiin. Yksi vastaajista tähdensi panostavansa töissä nimenomaan työnsä hoitamiseen hyvin. Tämän vuoksi mielikuvien perustuminen ajankohtaiseen tietoon on niin tärkeää. Kun haastattelussa tuli esiin esimerkki uutisesta, jossa kerrottiin kaukolämpöputken rikkoutumisesta, vastaus oli jälleen yksimielinen. Kukaan ei kokenut, että uutinen vaikutti heidän mielikuvaansa kaukolämmöstä.

Haastateltavat suhtautuivat sanaan yritysmarkkinointi yksinomaisen kielteisesti. Kaikki olivat sitä mieltä, että selvittävät itse tietoa aiheista, joista itse tarvitsevat tietoa. Toisaalta, kysyttäessä, minkälaiset toimet haastateltavat mieltävät markkinoinniksi, esille nousivat lehti-, sähköposti- ja kirjemainokset sekä myyjien suorat yhteydenotot puhelimitse tai vierailukäynnillä. Esimerkiksi jo olemassa olevan asiakassuhteen hoitoon tähtääviä toimia, kuten asiantuntijan vierailukäyntiä, kattavaa asiakaspalvelua tai uuden informaation tarjoamista sähköpostitse, ei mainittu.

### *Kaukolämmön markkinointi*

Kaukolämmön yritysmarkkinointi sinänsä koettiin tarpeettomaksi, sillä kaikki vastaajat olivat hyvin perehtyneitä lämmitysmuotoihin, ja viisi heistä vieläpä tiesi, kenelle soittaa minkä tahansa ongelman tai kysymyksen ilmetessä. Kysyttäessä lukisiko haastateltava, mikäli esimerkiksi laskun kääntöpuolella olisi faktapohjainen mainos kaukolämmöstä, viisi haastateltua sanoivat ainakin vilkaisevansa.



Kaikki haastattelut kokivat, että parempi kuva yrityksestä tai sen tarjoamasta hyödykkeestä muodostuu kokemusten kautta. Tällöin esimerkiksi hyvä ja aktiivinen asiakaspalvelu on tärkeässä roolissa. Esimerkiksi säännölliset vierailukäynnit tai puhelinsoitot kertovat haastateltujen yritysten mukaan, että heistä pidetään huolta ja että heitä arvostetaan asiakkaina. Kolme haastateltavaa piti hyvänä ideana myös vierailukutsua Pursialan voimalaitokselle. Näitä toimia ei sinänsä koettu markkinointitoimiksi vaan paremminkin keskinäiseksi viestinnäksi.

*”Niin, kaukolämmön suhteen sellainen asiakaslähtöisyys olisi varmaan hyvä sana. Parasta mainosta. Kyllä me jo tiedetään tarpeeksi muuten.”*

Kuten kaukolämmön imago, myös kaukolämmön markkinointiin suhtautuminen osoitautui olevan tiukasti kiinni ESE:n toiminnassa. Edelleen kaikki haastatellut painottivat haluaan saada haltuunsa tilastoja ja analyysyjä kaukolämmön kulutuksesta ja kustannuksista. Kaksi isännöitsijää korosti, että hyvää markkinointia olisi energian säästöstä, kulutuksesta jne. kertovien ”huoneentaulujen” tekeminen siten, että isännöitsijät voisivat sitten jakaa niitä eteenpäin taloyhtiöiden ilmoitustauluille. Seitsemän yritystä myös korosti ESE:n nettisivuilta saatavan informaation vähyyttä ja yhteystietojen puutetta.

## 6.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tähän yhteenvetoon on koottu kaukolämpöbrändin ja ESE:n brändin vahvuuksia ja heikkouksia taulukkoihin 1 ja 2 siten, kuin ne tutkimuksessa tulivat esille.

Yleisesti voi sanoa, että tutkittaessa ESE:n ja kaukolämmön brändimielikuvia tuli voimakkaasti esille, että nämä kaksi brändiä ovat nivoutuneet paikallisten yritysasiakkaiden mielissä tiiviisti yhteen. Koska ESE:llä on monopoliasema kaukolämmön paikallistuotannossa, tämä on sinänsä luonnollista. Tällöin on myös loogista, että ESE:n brändin hyväksi tehdyt toimenpiteet vaikuttavat myös asiakkaiden mielikuvaan kaukolämmöstä ja kaukolämmön asiakkuudesta.

Vahvuudet	Toimintavarmuus
	Verkon laajentamismahdollisuudet
	Helppous asiakkaan näkökulmasta: Vaatii vain vähän ylläpitoa ja seuranta, vaivaton asennus, selkeä laskutus
	Ekologisuus
	Edullisuus suhteessa muihin lämmitysmuotoihin ja suhteessa muihin paikkakuntiin
	Tekniset ominaisuudet, hyvä laatu
Heikkoudet	Hinnan kohoaminen
	Markkina-aseman menettäminen ns. hybridivaihtoehdoille, mikäli niiden saatavuus ja kannattavuus paranevat

**TAULUKKO 1. Kaukolämpöbrändin vahvuudet ja heikkoudet.**

Vahvuudet	Perinteisyys, luotettavuus
	Paikallisuus
	Ekologisuus
	Asiantuntevuus, asiakaspalvelu
Heikkoudet	Asiakassuhteen hoito, ”jälkihoito”, viestintä asiakasyrityksille
	Asiakaspalvelu
	Yhteystietoja ei saatavilla internetsivuston kautta
	Tausta Mikkelin kaupungin energialaitoksena näkyy välillä ei-liikeyritysmäisenä toimintana
	Markkinointiviestinnän suuntaaminen yritysasiakkaille

**TAULUKKO 2. ESE:n brändin vahvuudet ja heikkoudet.**

Kaiken kaikkiaan kaukolämpö siis koetaan hyväksi tuotteeksi, jonka ainoat heikkoudet liittyvät hinnankorotus- ja kilpailu-uhkiin. ESE puolestaan koetaan myös brändiarvoltaan hyvänä, mutta heikkouksia on löydettävissä viestinnässä yritysasiakkaille. Asiakassuhteen ylläpidossa ja henkilökohtaisen myyntityön soveltamisessa sekä markkinoinnin välittämisessä yritysasiakkaille oli selkeimpiä puutteita.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset analysoidusta tutkimusaineistosta. Myös tutkimuksen luotettavuutta on pohdittu, ja lopuksi esitellään vielä tutkimusaineiston analyysissä esille tulleet kehittämis ehdotukset.

### 7.1 Pohdinta

Tässä luvussa johtopäätökset on jaettu tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteen mukaisesti kolmeen ryhmään: Kaukolämmön tämänhetkisen imagon kartoittaminen, kaukolämmön imagon kehittäminen sekä markkinointiviestin suuntaaminen yritysasiakkaille. Tuloksia analysoitaessa pohjana on käytetty viitekehyksessä esille tullutta teoriaa sekä b2b-brändien, yritysten ostokäyttäytymisen että kustannusperusteisen hinnoittelun osalta.

#### *Kaukolämmön tämänhetkinen imago*

Yritysten ostoprosessien on todettu olevan rakenteeltaan monimutkaisempia ja vievän enemmän aikaa verrattuna kulutusmarkkinoihin (Powers 1991, 33). Kaukolämmön suhteen kyseessä on suuri investointi, mutta sen todettiin olevan usein ainoa toimiva tai järkevä vaihtoehto tietyntyyppisille rakennuksille. Lisäksi, kun ottaa huomioon ESE:n monopoliaseman paikallisilla kaukolämpömarkkinoilla, tutkimus osoittaa, että kaukolämmön ostoprosessi on yrityksissä yksinkertaisempi kuin perinteinen ostoprosessi, joka on kuvattu tässä opinnäytetyössä Ojasalon ja Ojasalon (2010, 38), Brennannin ym. (2008, 24) ja Ropen (1998, 20–21) toimesta. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että yritysasiakkaat olisivat kiinnostuneita erilaisista hybridilämmitysmuodoista, mikäli mielekäs sellainen voitaisiin yhteistyössä kehittää. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa lämmitysmuotomarkkinat suurillekin laitoksille saattavat monipuolistua ja täten vaikuttaa myös ostoprosessiin. Kun on useampi todellinen vaihtoehto, mistä valita, myös ostoprosessi pitenee, siihen osallistuvien henkilöiden lukumäärä kasvaa ja täten ylipäättään prosessi monipuolistuu (Powers 1991, 40–41, Rope 1998, 51).

Paikallisten kaukolämpömarkkinoiden erityispiirteenä yrityksen tyypilliseen ostoprosessiin voi mainita asiakkaaksi haluavalta odotettavan aloitteellisuuden kaukolämmön markkinoinnissa naapuriyrityksilleen. Tutkimuksessa tuli ilmi, että ESE järjestää kau-

kolämpöverkon laajennuksen uudelle alueelle pääsääntöisesti silloin, kun uusi asiakasyritys on ensin markkinoinut ajatuksen naapuriyrityksille. Kun kaukolämpöverkoon liittyjiä on lopulta tarpeeksi, ESE huolehtii verkon laajennuksesta ja asennuksista kaikille. Sijoittaisin tämän vaiheen Ojasalon ja Ojasalon (2010, 38), Brennanin ym. (2008, 24) ja Ropen (1998, 20–21) ostoprosessikuvauksessa toiseksi tai kolmanneksi vaiheeksi, heti tarpeen tunnistamisen ja tarvittavien laitteiden, materiaalien ja palvelujen kuvaamisen yhteyteen. Toisin sanoen jos tarve kaukolämmön hankinnasta syntyy, on heti alettava kartoittaa mahdollisuuksia saada se yrityksen sijaintikohteeseen ja kartoitettava kaukolämpöverkon laajentamista koskevat vaatimukset ESE:n suunnalta.

Tällä hetkellä käytännössä kiinteistön suhteen ensin katsotaan, soveltuuko kaukolämpö siihen ja onko kaukolämpöverkon vetäminen kyseiselle alueelle mahdollista. Jos vastaukset molempiin kysymyksiin ovat kyllä, kaukolämpö valitaan. Muita mahdollisuuksia tai tarjouspyynnön tekemisiä ei edes mietitä. Tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä on siis soveltuvuus, eivätkä kaukolämmön ostopäätökseen vaikuttavat tekijät täten löydy Kotlerin (2003, 222) ryhmittelystä. Ropen (1998, 18) vastaavassa luokittelussa puolestaan tuote ominaisuuksineen oli mainittu yhtenä sarakkeena, ja tähän kategoriaan kaukolämpö sopii hyvin. B2b-markkinoiden tyypilliset piirteet eli ostajien vähyys, kilpailun vähyys ja maantieteellisesti keskittyneet markkinat (Brennan ym. 2007, 7, Ojasalo & Ojasalo 2010, 25) pätevät täten pääpiirteittäin myös kaukolämpömarkkinoille.

Imago määritellään Nguyen ja Leblancin mukaan (2001, 227–228) havainnollisena kokonäiskäsityksenä hyödykkeestä tai yrityksestä. Kaukolämmön suhteen nimenomaan havainnolliset kokemukset, kuten helppokäyttöisyys ja toimintavarmuus, korostuivat. Kaukolämmön imago todettiin melkein pä yksiselitteisen hyväksi. Tutkimuksessa huomattiin, että vaikka itse kaukolämmön imago oli hyvä, se rinnastettiin helposti automaattisesti ESE:n yritysbrändiin. Toisin sanoen kaukolämmössä ei hyödykkeenä ole mitään vikaa, mutta siihen liittyvissä yrityspalveluissa on kehitettävää. Tämä tulos on yhtäpitävä Von Hertzenin (2006, 18) käsityksen kanssa, jonka mukaan yritys ja sen tuoteperhe muodostavat usein yhtenäisen brändin, jolloin yrityskuva siirtyy tuotteisiin ja toisaalta tuotteen ominaisuudet yrityksen mielikuvaan. Myös Kapfererin (2012, 18) väite siitä, että b2b-brändien koostumus onkin jaettu kahteen osaan, yritysten tuote- tai palvelubrändeihin ja itse yrityksen maineeseen ja imagoon, pitää paikkansa.

Bränditietoisuus on eräs brändipääoman lähde, jota syntyy b2b-markkinoilla yleensä suorassa kontaktissa yrityksen henkilöstön kanssa (Kuhn ym. 2008, 42–44, Keller 2008, 648). B2b-markkinoilla yritysbrändi on suuremmassa roolissa kuin yksittäinen tuotebrändi (Keller 2008, 645–646). Tämä saattaa selittää, miksi kaukolämmön brändi ja imago ovat niin sitoutuneita ESE:n yritysbrändiin, sillä se generoi asiakkaille tietoa ja mielikuvia kaukolämmöstä nimenomaan oman toimintansa myötä. Ottaen huomioon, että yritysasiakkaiden mielestä tekniset ominaisuudet ja laatu olivat kaukolämmön tärkeimpiä ominaisuuksia imagoa muodostettaessa, kannattaa bränditietoisuuteen ja yritysbrändin kehittämiseen myös panostaa.

Yritysten valitessa lämmitysmuotoa kaukolämpö on usein ainoa vaihtoehto kiinteistöjen luomien rajoitteiden myötä. Tällöin Aakerin (1991, 15), Tuomisen (1995, 8) Ojasalon ja Ojasalon (2010, 201), Kellerin (2008, 37) sekä Roperin ja Fillin (2012, 162) yhtenäisesti määrittelemä brändipääoman käsite, jonka mukaan brändipääoma keskittyy kuvaamaan brändille koituvaa lisäarvoa, ei ole kaukolämmön suhteen täysin pätevä. ESE:n monopoliasemasta johtuen sillä on yksinoikeus päättää hinnoista, jotka asiakkaiden on vain hyväksyttävä ainoana vaihtoehtona, ja tällöin kaukolämmön brändin arvo jää auttamatta epäselväksi.

Käytännössä ei siis ole mahdollista selvittää, kuinka paljon lisäarvoa yritysasiakkaat olisivat valmiit allokoimaan kaukolämmölle sen positiivisen brändinmielikuvan ja imagon vuoksi. Yritysasiakkaiden brändiuskollisuus johtuu tässä yhteydessä automaattisesti tästä pakkohankintatilanteesta eikä suoraan kaukolämmön paremmuudesta. Toisaalta Roper ja Fill määrittelevät (2012, 163) brändiuskollisuuden siten, että brändiuskolliset asiakkaat eivät hyväksy muita vaihtoehtoja kuin suosimansa brändin. Tällöin tämän tutkimuksen yhteydessä ei olekaan kyse brändiuskollisuudesta, sillä kiinnostusta uudenlaisiin hybridiratkaisuihin ilmeni haastatteluissa. Brändiuskollisuuden sijaan kaukolämmön yritysasiakkaat saattaisivat hyväksyä muita vaihtoehtoja, jos niitä olisi tarjolla.

Tutkimuksen perusteella on todettavissa viitteitä siitä, että kaukolämmön vahva brändi vahvistaa osaltaan myös ESE:n brändin arvoa. Toisaalta myös ESE:n brändi vaikuttaa kaukolämpöön, sillä kaukolämmön ollessa helppo ja harmiton ratkaisu, ainoat siihen liittyvät kommentit linkittyvät helposti ESE:n toimintaan. Yritysasiakkaiden bränditietoisuutta voi sekä kaukolämmön että ESE:n suhteen pitää korkeana. ESE:n tai kauko-

lämmön brändien arvoista on kuitenkin mahdotonta esittää arvioita, sillä niitä ei ole mitattu. Von Hertzenin (2006, 216) sekä Gelbin ja Gregoryyn (2011, 13) mukaan brändejä arvotetaan lähinnä yrityskauppojen yhteydessä. Mitä tulee tutkimuksen kohteena oleviin brändeihin ja niiden arvoihin, voidaan vain todeta, että molemmat mielletään yritysasiakkaiden näkökulmasta pääsääntöisesti hyviksi, ja että ne ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Kaukolämmön hinta nousi tutkimuksen yhteydessä merkittäväksi teemaksi. Kaukolämpö laskettiin yrityksissä kiinteäksi kuluksi, joka ei suoranaisesti muutu tuotantomäärän muutosten mukana (Kotro 2007, 21–23, Järvenpää ym. 2010, 55–58, Jyrkkiö & Riistama 2008, 46–50). Järvenpään ym. (2010, 55–58) esittelemiä puolimuuttuvia kustannuksia ei mainittu, vaikka kaukolämpö olisi sinänsä luonteeltaan sellainen kiinteine perusmaksuineen ja muuttuvine käyttökorvauksineen. Lämmityskulut ovat myös luonteeltaan välillisiä, eli niitä ei pääsääntöisesti ole suoraan kohdistettavissa tietylle hyödykkeelle, vaikka ne ovatkin toiminnan kannalta välttämättömiä (Neilimo & Uusi-Rauva 2008, 56–57, Järvenpää ym. 2010, Drudy 2004, 22–23). Lisäksi voidaan myös määritellä, että kaukolämpö on luonteeltaan yhteiskustannus ja jäisi siis voimaan, vaikka tietyn hyödykkeen tuottaminen yrityksessä loppuisi (Järvenpää ym. 2010, 62).

Kaukolämmön määrittely kiinteäksi, välilliseksi yhteiskustannukseksi aiheuttaa sen, että yritysten on pääsääntöisesti jyvitetävä se kustannuspaikoille ja/tai suoritekohtaisesti soveltamallaan laskentatavalla. Suoritekalkyyleistä kiinteät kustannukset huomioidaan keskimääräis- ja normaalikalkyylin yhteydessä. Mikäli yritys soveltaa minimikalkyyliä suoritekohtaisten kulujen laskennassa, sen on otettava kiinteiden kulujen osuus huomioon myyntikatetta asetettaessa siten, että myyntikatteeseen sisältyy voitotavoitteen lisäksi myös laskennallinen kiinteiden kustannusten osuus. (Pellinen 2003, 115–117, Järvenpää ym. 2010, 103–107.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan (1997, 200) hinnan määrittelyssä olennaista on paitsi kulujen kattaminen, myös kannattavuus- ja kilpailukykytavoitteiden täyttäminen. Toisaalta Kotro (2007, 14) määrittelee kannattavuuden nimenomaan siten, että yritystoiminta on kannattavaa, kun myyntituotot kattavat toiminnan aiheuttamat kustannukset. Joka tapauksessa haastatelluissa yrityksissä edellisten teesien kanssa kamppailaan jatkuvasti, ja kaukolämmön osalta tämä kamppailu kulminoituu edellisvuosien radikaaleihin hinnankorotuksiin. Oikeellisen hinnoittelun yleisenä pyrkimyksenä

on kattaa kustannukset sekä tuottaa voittoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 200.) Julkisyhteisöillä sekä asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiöillä voiton tavoittelu ei kuulu asiaan, vaan tavoitteena on yksinkertaisesti budjetissa pysyminen siten, että tappiota ei synny tai lisävelkaa tarvitse ottaa ainakaan suunniteltua enempää.

Koska kaukolämmön hinnankorotukset ovat tulleet aikana, jolloin esimerkiksi useat taloyhtiöt ovat jo päättäneet budjetistaan, saattaa hinnankorotusilmoitus aiheuttaa paineita lykätä suunniteltuja remontteja, vähentää palveluita tai ottaa lisälainaa. Pitkällä tähtäimellä myös paineet nostaa yhtiövastiketta kasvavat. Tällöin hinnankorotukseen ei ole varauduttu tarpeeksi suurin marginaalein. Vaikka taloyhtiön budjetista päätettäisiin vasta hinnankorotusilmoituksen jälkeen, aiheuttaa kaukolämmön hinnankorotus silti paineita nostaa yhtiövastiketta. Toisin sanoen tuli hinnankorotusilmoitus mihin vuodenaikaan tahansa, asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiöissä se aiheuttaa paitsi paineita korottaa yhtiövastiketta, myös lykätä remontteja, ottaa lisälainaa tai vähentää hankittavia palveluita.

Tutkimuksen mukaan lämmityksen ja sähkön osuus esimerkiksi tyypillisen asunto-osaakeyhtiön kustannuksista on keskimäärin kolmannes. Kyse on siis suurimmasta yksittäisestä kustannuserästä. Myös muuntyyppisillä yrityksillä lämmitys on merkittävässä osassa kustannuksia yksilöitäessä. Esimerkiksi katetuottohinnoittelua sovellettaessa myyntikatteeseen sisällytetään kiinteiden kustannusten osuus sekä voittotavoite (Kotro 2007, 98-99), ja jos kiinteät kustannukset nousevat oletettua enemmän esimerkiksi juuri lämmityksen osalta, on se suoraan pois voitosta. Tällöin onkin vaarana, että ennakoimattoman korkeat hinnankorotukset kaukolämmössä johtavat kilpailukyvyn heikentymiseen tuotannollisilla yrityksillä. Tuotannollisissakin yrityksissä hinnoittelua on tutkimuksen mukaan ollut pakko tarkastaa uudelleen ja uudelleen, jottei kiinteiden kustannusten osuus kasva liian suureksi, ja jotta käteen jäisi vielä voittoakin.

### *Kaukolämmön imagon kehittäminen*

Kaukolämmön imagoon liittyviä kehittämistoimia ei sinänsä kaivattu, mutta tutkimuksessa osoittautui, että kaukolämmön imago miellettiin vahvasti liittyväksi ESE:n imagoon. Tästä saadaan yhtälö, jonka mukaan ESE voi omaa yritysbrändiään ja -imagoaan kehittämällä saavuttaa parannusta myös kaukolämmön imagossa.

Ojasalon ja Ojasalon mukaan (2010, 25–26) b2b-markkinoilla korostuu henkilökoh-  
taisen myyntityön, teknisen asiantuntemuksen ja osapuolten tiedonvaihdon merkitys.  
Koska ESE:n teknistä asiantuntemusta kiiteltiin, kehitettäviä kohteita ovat kaksi muu-  
ta, henkilökohtainen myyntityö sekä tiedonvaihto osapuolten välillä. Tiivistettynä voi-  
taisiin sanoa, että kaukolämmön imagon kehittäminen edellyttäisi yritysasiakkaiden  
mielestä viestinnän parantamista seuraavilla tavoin:

1. Henkilökohtaisen myyntityön lisääminen, vierailukäynnit asiakasyrityksissä ja  
”kuulumisten” kyseleminen
2. Tiedonkulun parantaminen esimerkiksi lisäämällä yhteystietoja ESE:n yrityk-  
sille suunnatulle internetsivustolle
3. Avoimuuden lisääminen esimerkiksi hinnankorotusten yhteydessä; miksi juuri  
tämän verran, miksi juuri tähän aikaan?
4. Lisätiedon tarjoaminen:
  - a. Kaukolämpöön liittyvän tiedon ja yleisten tilastojen julkaiseminen  
ESE:n yrityksille suunnatulla www-sivustolla
  - b. Tiedon ja tilastojen yritys-, toimiala- ja kokonaiskulutuksista ja -  
kustannuksista toimittaminen lisäpalveluna yrityksille
  - c. Kaukolämpöön ja energian säästämiseen liittyvän tietopaketin koosta-  
minen laitettavaksi esille esim. asunto-osakeyhtiöiden ilmoitustauluille
5. Asiakaspalvelun laadun yhtenäistäminen

Kaikki nämä esille nousseet kehitysehdotukset koskevat nimenomaan viestintää ja  
ESE:n henkilöstöä. Von Hertzenin mukaan (2006, 32) b2b-palvelujen brändin kehit-  
tämässä avainasemassa on juuri yrityksen henkilöstö, jonka tehtävänä on vastata  
asiakkaiden odotuksiin. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 59-61) sekä Keller (2008, 197) pai-  
nottavat hyvän viestintästrategian sisältävän paitsi hankintahetkeä, myös ennen kaik-  
kea hankintahetken jälkeistä aikaa, ns. jälkiviestintää, jotta yrityksen on mahdollista  
saavuttaa haluttu brändimielikuva asiakkaiden parissa. Myös tutkimuksessa nousi  
esiin, että asiakassuhteen ylläpito oli haastateltujen ykköstoive.

Edellä listaamieni asioiden kohta 4c, kaukolämpöön liittyvän tietopaketin koostami-  
nen, jotta isännöitsijä voi laittaa niitä tietoiskunomaisesti esille kiinteistö- ja asunto-  
osakeyhtiöiden ilmoitustauluille tai muihin julkisiin tiloihin, liittyy myös imagon ke-  
hittämisen laajennukseen asiakkaan asiakkaille, tässä tapauksessa taloyhtiön asukkail-  
le. Kapfererin mukaan (2012, 84) b2b-brändien markkinoinnin avainasian kuuluisi



olla nimenomaan keskittyminen asiakkaan asiakkaisiin eli hyödykkeen loppukäyttöön. Tämä lisää brändin tunnettavuutta ja bränditietoutta. Myös Ojasalo ja Ojasalo (2010, 26) painottavat olevan olennaista, että yritys tietää paitsi omien asiakkaidensa, myös näiden asiakkaiden tarpeista ketjun kokonaisvaltaiseksi tuntemiseksi. Toisin sanoen panostaminen ilmoitustauluille laitettaviin tietoisuuksiin on panostamista oman brändipääoman kasvattamiseen.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että ESE:n toimintaa pidettiin paikoin virkamiesmäisenä liikeyritysmäisen sijaan. Voidaan toki ajatella, että ESE:n monopoliasema kaukolämpömarkkinoilla ei edellytäkään liikeyritysmäistä toimintaa, mutta toisaalta Brennan ym. (2007, 122–123) ja Kapferer (2012, 84) korostavat, että b2b-markkinoilla toimivilta vaaditaan laajaa ymmärrystä markkinoiden rakenteesta. Täten voisi ajatella, että myös ESE:n kannattaisi siirtyä avoimeen, aloitteelliseen ja monipuoliseen viestintä-kulttuuriin markkinoiden yleisten toiveiden ja tarpeiden täyttämiseksi.

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 25) mukaan b2b-markkinoilla tuote tai palvelu räätälöidään asiakkaan tarpeita vastaavaksi sen sijaan, että tarjolla olisi standardisoituja tuotteita, ja hyödykkeiden tärkeiksi piirteiksi nousevat palvelu, toimitus ja saatavuus. Siinä, missä kaukolämmön toimivuus on vakaalla pohjalla, kehittämiskohteiksi nousevat palvelu ja saatavuus sekä tuotteen räätälöinti yritysasiakkaille. Kaukolämpö ei hyödykkeenä ole pitkälle räätälöitävissä, mutta ESE markkinoi tälläkin hetkellä vihreämpää Ekoteko -ratkaisua yrityksille, mikä henkii b2b-markkinoiden ominaispiirteiden sisäistämistä. Räätälöintiä voikin soveltaa paitsi vihreämmän energian tarjoamisessa, myös vaikkapa lisäpalveluna tarjottavien raporttien ja sovellusten kohdalla. Lisäksi saatavuuteen on kiinnitettävä huomiota. B2b-markkinoille ei ole tyypillistä, että halukas ostaja hankkii myyjäyritykselle lisää asiakkaita saadakseen itselleenkin kyseisen hyödykkeen. Toisin sanoen kaukolämpöverkon laajentamiseen tulee tutkimuksen mukaan ottaa aktiivisempi ja aloitteellisempi ote.

Yhteenvetona voi sanoa, että kaukolämmön ja ESE:n imagon kehittämiseksi kaivatut toimet korostavat kaikki viestintää. Keller (2008, 211) korostaa suorien viestintäkanavien olennaisuutta b2b-markkinoilla. Myös tutkimuksessa osoittautui, että tyytyväisimpiä saamaansa asiakaspalveluun olivat he, joilla oli suora puhelinnumero ja täten suora, henkilökohtainen kontakti ESE:n asiantuntijaan. He, joilla kyseistä kontaktia ei ollut, kokivat puolestaan yhteydenoton työlääksi ja palvelun hitaammaksi.

Viestinnästä ja sen erityispiirteistä b2b-markkinoilla kerron enemmän seuraavassa luvussa.

### *Markkinointiviestin suuntaaminen yritysasiakkaille*

Brennanin ym. mukaan (2007, 196) yrityksen suunnitellessa markkinointiviestintää, olennaisinta on asiakkaan tiedontarpeen ja -kanavan ymmärtäminen. Kuten jo aiemmin tuli esille, tutkimuksen mukaan yritysasiakkaat arvostavat tiedonsaantia, ja mitä tulee markkinointiin, informatiivista suosittiin verrattuna imagolliseen mainontaan. Von Hertzen kirjoittaa (2006, 159), että usein b2b-markkinoinnissa massamarkkinointi on vähemmän tehokasta, ja painoarvoa puolestaan saa henkilökohtainen myyntityö ja asiakassuhteen hoitaminen. Tämä ajatus on yhteneväinen myös tutkimustulosten kanssa, sillä yritysasiakkaat kaipaavat henkilökohtaista ja pitkälle räätälöityä markkinointia.

Toisaalta yritykset eivät kokeneet kaukolämmön tai ESE:n mainontaa tärkeäksi, mutta toisaalta kaikki kaukolämmön imagon kehityksestä puhuttaessa esiin nousseet teemat painottavat viestintää ja tiedon jakamista, jolloin saattaa olla kyse nimenomaan informatiivisesta markkinointiviestinnästä. B2b-markkinoilla brändiviestinnän tavoitteena ei kuitenkaan ole niinkään suoran oston aikaansaaminen, vaan ennemminkin myyntityön tukeminen, kilpailijoista erottautuminen, kiinnostuksen herättäminen ja ylipäättään yhteyden muodostaminen tarjoajan ja tarvitsijan välille (Von Hertzen 2006, 159).

Toisin sanoen vaikka tutkimuksessa yritysmarkkinointiin suhtauduttiin yleisen kielteisesti ja erikseen vielä kiellettiin, että yritysmarkkinoinnilla olisi vaikutusta hankintapäätöksiin tai mielikuviiin, informatiivista ja henkilökohtaista viestintää tarjoajan ja tarvitsijan välillä pidettiin kuitenkin tarpeellisena ja toivottavana. Tutkimus osoittaa, etteivät yritysasiakkaat pidä hyvää asiakassuhdetta markkinointikeinona, vaan ainoastaan tiedonkulkuväylänä. Tosiasiassa hyvät henkilökohtaiset suhteet eli toimiva asiakassuhde voidaan nähdä myös onnistuneena markkinointitoimena (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132). Onkin erittäin tärkeää huomioida tutkimuksessa ilmenevä seikka, jonka mukaan markkinointi ja mainonta sanoina kalskahtavat pahasti yritysasiakkaiden korviin. Henkilökohtainen kontakti ja asiakassuhde ovat puolestaan termejä, joita ei liitetä yritysasiakkaiden mielikuvissa markkinointiin, ja joita he kannattivat ja jopa ilmoittivat haluavansa.

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 126) korostavat, että pitkäaikaisten asiakassuhteiden tavoitteena on molempien osapuolten hyötyminen. Myyvälle yritykselle tällaisia hyötyjä ovat kannattavuuden ja asiakasuskollisuuden kasvu, lisääntyneet ostot, pienentyneet kustannukset, asiakkaiden suosituksiin perustuva ilmainen markkinointi sekä asiakkaiden vähentynyt hintaherkkyys. Asiakassuhteista saadaan myös korvaamattoman tärkeää tietoa asiakastytyväsyydestä. Tässä yhteydessä voidaan esimerkkinä mainita tutkimuksen yhteydessä esille tullut ajatus yrityksille lisäpalveluna tarjottavista, kaukolämmön kulutukseen liittyvistä tiedoista. Tämä lisäpalvelu toisi ESE:lle lisäostoja ja osoittaa selvästi myös asiakkaiden vähentyneestä hintaherkkyydestä sekä osoittaa konkreettisen esimerkin ”kentältä” tulleesta, asiakastytyväsyyteen liittyvästä ideasta. ESE:n monopoliasemasta johtuen uusien asiakkaiden hankinta on perustunut lähinnä halukkaan asiakkaan yhteydenottoon, mutta Håkansson ja Snehota (2000, 38–40) huomauttavat, että on pidettävä mielessä, että uuden asiakkaan aktiivinen hankinta kannattaa, sillä se luo hyvän pohjan alkavalle asiakassuhteelle ja maksaa itsensä takaisin tehokkaasti. Ihannetilanteessa hyvin asiakassuhteistaan huolehtiva yritys kasvattaa jatkuvasti toimillaan oman yritysbrändinsä arvoa.

Kuten todettu, haastatellut yritysasiakkaat eivät pidä sanasta markkinointi. Tällöin sana on kierrettävä ja korvattava vaikkapa liiketoimintasuunnitelmalla. Liiketoimintasuunnittelussa tulisi tutkimuksen mukaan tässä yhteydessä panostaa asiakassuhteiden luomiseen sekä ennen kaikkea niiden ylläpitoon. Tällöin viestinnän pääasiallisena tavoitteena ei ole suoran oston aiheuttaminen, vaan myyntityön tukeminen ja yhteyden muodostaminen (Von Hertzen 2006, 159). Luottamus ja sitoutuminen, joita voidaan pitää asiakassuhteiden avainasioina, takaavat jatkuvan sosiaalisen yhteyden, jonka tavoitteena on tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa (Håkansson & Snehota 200, 39–40). Tutkimus osoitti, että henkilökohtainen yhteyshenkilö ja vaikkapa säännölliset vierailut sekä oma-aloitteiset yhteydenotot asiakasyritykseen arvostettaisiin korkealle asiakasyritysten keskuudessa. Keller (2008, 197) ja Ojasalo ja Ojasalo (2010, 59–61) painottavatkin markkinointiviestintästrategioissa paitsi hankintahetkeä, myös kulutusta eli jälkimarkkinoinnin osuutta. Von Hertzen (2006, 195–196) mainitsee esimerkkinä jälkiviestinnästä yrityslohjojen jakamisen asiakkaille. Tutkimuksessa ei tullut ilmi yrityslohjojen aiheuttamia mielikuvia, mutta jälkihoitoa selkeästi kaivattiin ennen kaikkea kaukolämpöasiantuntijan kontaktin muodossa.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen, miksi jokin asia tapahtuu, ja rakentamaan uskottava selitysmalli tehdyille havainnoille. Tätä selitysmallia perustellaan sitten uskottavalla tavalla havainnointiin ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen viitaten. (Willberg 2009.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida eri kriteerien avulla. Esimerkiksi reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus ja validiteetti eli saatujen tulosten vastaavuus todellisuudessa ovat tällaisia kriteereitä. (Solatie 2001, 97, Willberg 2009.)

Willbergin mukaan (2009) eräs tärkeä luotettavuuskriteeri on myös uskottavuus, eli tutkijan omien ennakko-odotusten ja johtopäätösten oikeellisuus sekä suhtautuminen tutkimuksen subjektiiviseen (haastattelija, osallistuja) ja objektiiviseen (analysoija, tutkija) rooliin. Solatien (2001, 98) mukaan eräs tapa varmistua liialliselta subjektiivisuudelta yrityksen näkökulmasta on käyttää aina samaa tutkijaa, jonka toimintatavat ja tyyli säilyvät samoina. Tällöin tutkimustulokset on helpompi suhteuttaa aiempiin vastaaviin. Willberg kirjoittaa (2009), että yksi mahdollisuus kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta on triangulaation käyttö. Triangulaatio voi kohdistua aineistoon ja tutkimusmenetelmään, jolloin valitaan useampia aineistoja ja menetelmiä, tai tutkijaan, jolloin tutkimusta työstää useampi tutkija.

Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti ole käytetty triangulaatiota, vaikka kahdentyyppisillä haastatteluilla on pyritty siihen, että aihepiiristä saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Tutkimuksen luotettavuuteen on kiinnitetty tarkkaa huomiota aineiston täsmällisellä analysoinnilla, jonka piirteitä ovat olleet esimerkiksi toistuvien teemojen värikoodaaminen ja ryhmittely. Tällä tavoin on varmistuttu siitä, että kaikki haastatteluis- sa esille noussut tieto on käsitelty ja yhdistetty muuhun samaa aihetta koskevaan tietoon siten, että lopputulokseksi saatiin haastattelujen sisältämän informaation kattava yhteenveto. Tutkimusprojektin alussa toimitettiin myös kattava tutkimussuunnitelma, jonka sisällössä pitäydettiin tutkimusta toteutettaessa.

Haastattelujen teemat oli pohdittu etukäteen pohjaten viitekehykseen. Haastattelut on litteroitu sanasta sanaan omille Microsoft Word -tiedostoilleen ennen analysoinnin aloitusta. Jokainen haastattelu jaoteltiin litteroinnin jälkeen teemoittain kokonaisuuksien hahmottamisen helpottamiseksi, ja lisäksi lisäsin värikoodaukset kuhunkin tee-

maan varmistaakseni, ettei yksikään aihepiiriin liittyvä ajatus jäänyt huomioimatta analyysivaiheessa. Koska haastateltavat yritykset toimivat eri toimialoilla, laadin haastattelukysymykset hyvin yleisluontoisesti, jotta pääsin jatkokysymyksillä kohdentamaan toimialakohtaisiin erityispiirteisiin. Näyte, joka koostui yhdeksästä haastateltavasta, oli kaukolämmön yritysasiakaskunnan suhteen kattava. Tutkimustulokset on myös analysoitu paitsi teemoittain, myös toimialoittain, jotta ala- ja asiakastyypikohtaiset ominaisuudet on saatu eriytettyä.

### 7.3 Kehittämisehdotukset

Tässä yhteydessä ryhmittelen syntyneet kehittämisehdotukset haastateltujen yritysten toimialojen mukaan, jotta niiden erityispiirteet tulisivat esille. Viimeisen otsikon alle on kerätty kehittämisehdotukset, jotka koskevat kaikentyypisiä yrityksiä toimialasta riippumatta.

#### *Asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöt*

Asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöitä tässä tutkimuksessa edustavat isännöitsijät toivoivat käyttöönsä materiaalia, jota he voisivat jakaa ilmoitustauluille ja yleisiin tiloihin koskien kaukolämpöä. Tällaiset materiaalit voisivat sisältää esimerkiksi tilastoitua tietoa kaukolämmöstä, kuvauksia sen tuotantoprosessista ja toimintaperiaatteesta ja vinkkejä energian säästämiseen. Kätevä tapa toteuttaa tämä kehitysehdotus olisi luoda ESE:n omalle internetsivustolle materiaalipankki, josta tiedotettaisiin isännöitsijöille ja taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajille. He puolestaan voisivat tulostaa sopivat materiaalit omaan käyttöönsä. ESE:n logolla ja yhteystiedoilla varustetut materiaalit vahvistaisivat yritysbrändiä ja lisäisivät tietoutta kaukolämmöstä paitsi yritysasiakkaiden, myös heidän asiakkaidensa parissa.

Toinen kehitysehdotus liittyy hinnankorotusten ajankohtaan. On ymmärrettävää, jos sitä ei voi muuttaa, mutta valitettava tosiasia on, että suurin osa taloyhtiöistä on jo ehtinyt laatia budjettinsa valmiiksi siinä vaiheessa, kun hinnankorotukset saapuvat. Yhtiövastikkeiden korotukset on siis jo määritelty kyseiseen aikaan, ja tällöin auttaa vain toivoa, että korotus riittää kattamaan kasvavat lämmityskulut. Tämä pakottaa arvaamaan mahdollisen korotuksen, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja mahdollisia lykkäyksiä taloyhtiöiden muissa investoinneissa sekä johtaa lisälainan ottoon. Asiakas-

palvelun parantamiseksi olisikin hyvä, jos ESE:n olisi mahdollista toimittaa isännöitsijöille esimerkiksi jonkinlainen arvio hinnankorotuksen määrästä etukäteen.

### *Rakennuttajat*

Rakennuttajien päällimmäinen toive liittyy siihen vaiheeseen, jolloin kaukolämpöön liitytään. Kehitysehdotuksen mukaan ESE:n tulisi laatia kokonaispaketti kaukolämmön asentamisesta, jolloin itse asennusvaihe, laitteiston säätäminen ja laskutus tapahtuisi yhdellä kerralla. Tällä hetkellä tällainen käytäntö on voimassa rakennuksilla esimerkiksi vesiasennusten suhteen, ja rakennuttajat ovat kokeneet sen helpoksi ja asiakasystävälliseksi palveluksi.

### *Muut organisaatiot*

Muiden organisaatioiden ryhmään kuuluu monenlaista yritystä teollisuudesta palveluihin ja julkisyhteisöihin. Tällöin on tyypillistä, että ryhmään kuuluvat kiinteistöt ovat monenkokoisia ja käyttötarkoitukseltaan vaihtelevia. Erityisesti tässä ryhmässä toivottiin ESE:ltä aloitteellisuutta kaukolämpöverkon laajennukseen liittyvissä asioissa. Tällä hetkellä yritykset joutuvat aina itse ottamaan yhteyttä ESE:aan ja tiedustelemaan mahdollisuutta saada kaukolämpöverkko tietylle alueelle. Tyypillinen vastaus oli, että verkko vedetään, jos yritykset saavat houkutelua naapuriyritykset kiinteistöineen mukaan siten, että verkon rakentaminen on kannattavaa. Kehitysehdotus kuuluu, että aloite verkon laajennustapauksissa siirtyisi yrityksiltä ESE:lle. Kun avautuu mahdollisuus, ESE:n edustaja voisi ottaa yhteyttä näihin naapuriyrityksiin ja tarjota kaukolämpöä. Tällöin ESE saisi aloitettua uusia asiakassuhteita, joiden tärkeästä merkityksestä on puhuttu useaan otteeseen tässä opinnäytetyössä, ja samalla vanhojen asiakkaiden asiakastyytyväisyys lisääntyisi.

### *Imagon kehittämiseksi*

Toimialasta riippumatta kaikki yritykset pitivät tärkeänä kehityssuuntana panostusta keskinäiseen asiakassuhteeseen ESE:n kanssa. Kehitysehdotuksen mukaan ESE:n kannattaisi parantaa henkilökohtaista myyntityötä ja hankinnan jälkihuoltoa esimerkiksi tekemällä vierailukäyntejä asiakasyrityksiin. Vierailulla asiantuntija voisi keskustella yrityksen edustajan kanssa kaukolämmöstä ja samalla vaikkapa tarkastaa koh-

teen säädöt kohdalleen. Tällainen toiminta voitaisiin nähdä informatiivisena markkinointitoimena ja johtaa pitkällä tähtäimellä asiakastytyvyyden ja -uskollisuuden kasvuun.

Toinen kehitysehdotus koskee ESE:n internetsivustoa ja erityisesti sen yrityksille omistettua osaa. Sivuille kaivattiin lisää tietoa kaukolämmöstä esimerkiksi taulukoiden ja tilastojen muodossa, mutta ennen kaikkea sinne haluttiin kaukolämmön kanssa tekemisissä olevien asiantuntijoiden yhteystiedot vastuualueineen. Tällä hetkellä sivut tarjoavat ainoastaan yhteydenottopyyntölomakkeen sekä asiakaspalvelun yleisen puhelinnumeron. Yhteystietojen ja materiaalin lisääminen sivustolle olisi asiakasystävällinen teko, joka paitsi parantaisi yritysbrändiä ja helpottaisi tiedonkulkua asiakasyrityksistä ESE:lle.

Kolmas kehitysehdotus koskee uudenlaisen lisäpalvelun kehittämistä. Koska monet yritykset ovat kiinnostuneita omista lämmityskuluistaan ja -kustannuksistaan, voisi ESE tuottaa lisäpalveluna erilaisia yritys- ja toimialakohtaisia tilastoja kyseisten yritysten käyttöön. Maksullinenkaan palvelu ei karkottaisi kiinnostuneita hankkimaan lisätietoa. Hyöty ESE:lle olisi siis paitsi lisätulon hankkiminen, myös yritysasiakkaiden tietotason kasvattaminen ja monipuolisen asiakaspalvelun tarjoaminen. Tämäkin kehitysehdotus tähtää pohjimmiltaan hyvän asiakassuhteen rakentamiseen.

Kaikki edellä mainitut kehittämissuhteet tähtäävät yritysasiakastytyvyyteen ja asiakassuhteiden ylläpitoon keskinäistä viestintää korostamalla. Koska ESE:n ja kaukolämmön brändit ovat niin sitoutuneita toisiinsa Mikkelin alueella, on olennaista tehdä edellä mainittujen kaltaisia, kokonaisvaltaisia toimia kaukolämmön imagon parantamiseksi yritysasiakkaiden näkökulmasta.

## 8 LOPUKSI

Ensimmäinen ajatus, mikä tulee mieleen, kun ajattelen opinnäytetyön tekemistä, on sen mukavuus. Välillä on toki ollut haastavaa, mutta sain mielenkiintoisen toimeksiannon, hyvän ohjaajan ja kiinnostavat aihepiirit työstettäväkseni, enkä voi olla kuin iloinen siitä. Kaukolämpö oli minulle aihepiirinä ennalta sen verran vieras, että pääsin tekemään tutkimusta melkein vapaana ennako-oletuksesta, mistä pidin erityisesti. Esimerkiksi haastattelutilaisuuksissa sain paitsi paljon materiaalia työstettäväksi,

myös konkreettisesti opin asioita kaukolämmöstä ja sen toimintaperusteista. Opinnäyteprosessin aika minulle on sattunut ja tapahtunut vaikka mitä. Olen vaihtanut työpaikkaa, muuttanut, matkustellut, menettänyt läheisen ja paljon muuta. Aina opinnäytetyö on kuitenkin ollut takaraivossa ja olen yrittänyt löytää sen työstämiselle aikaa, vaikka välillä on tullut paiskittua pitkääkin päivää.

Jos aloittaisin opinnäytetyön nyt, suunnittelisin ajankäyttöni paremmin etukäteen. Toinen seikka, minkä muuttaisin, olisi ylipäättään suhtautumiseni tarjolla olevaan aikaan. Huomasin usein ajattelevani, ettei esimerkiksi kahdeksi tunniksi kannata istua alas ja syventyä opinnäytetyöhön, kun aika on niin lyhyt. Pidän yleensäkin asioiden tekemistä projektiluonteisesti, niihin täysillä syventyen, mutta opinnäytetyö on liian iso projekti vapaapäivinä hoidettavaksi. Onneksi tajusin ajoissa, että mukaan tarvitaan vapaapäivien lisäksi myös vapaahetket!

Olen tyytyväinen työhöni. Sain vastauksen tutkimusongelmaani ja niihin kysymyksiin, joihin toimeksiantaja kaipasi erityisesti vastausta. Uskon siis, että tutkimuksesta on hyötyä toimeksiantajalle yritysasiakkaidensa halujen ja tarpeiden ymmärtämisessä. Ennen kaikkea olen tyytyväinen siihen, että sain yhdistettyä markkinoinnin opinnäytetyöhön myös oman suuntautumisalani, taloushallinnon, näkökulmaa. Tavoitteenani oli rakentaa opinnäytetyö, joka ei pelkästään näytä taloushallinnollisia taitojani vaan sitoo yhteen kaiken kaupallisesta alasta tähän päivään mennessä oppineeni, sillä taustaani kuuluu myös markkinoinnin opintoja kauppakorkeakoulussa.

Mitä tulee mahdollisiin jatkotutkimusaiheisiin, mielestäni löytyisi yksi luonteva jatkotutkimusaihe tälle opinnäytetyölle. Koska yritysasiakkaan peräsivät henkilökohtaista palvelua ja jotakuta ESE:lta ”tulemaan ja katsomaan säädöt kohdilleen”, olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon niitä säätöjä oikeasti voisi tehdä, ja miten ne vaikuttaisivat, toisin sanoen kuinka paljon energiaa ja kustannuksia säästyisi vastaavien toimien myötä. Tämä ajatus on vain raakile, enkä tiedä, olisiko aihetta kannattavampaa tutkia liiketalouden vai tekniikan yksiköstä käsin, vaiko mahdollisesti yhteistyöprojektina näiden kahden välillä. Toiseksi aiheena olisi mielenkiintoista selvittää mahdollisia alueellisia eroja kaukolämmön imagossa ja suositussa markkinointikanavassa yritysasiakkaiden parissa. Kolmanneksi olisi mielekästä toteuttaa vertailu yritys- ja kulasasiakkaiden kesken, ovathan kuluttajat ESE:n yritysasiakkaiden asiakkaita. Olisi



mielenkiintoista selvittää, millä tavalla kaukolämmön imago ja sen kehitystarpeet eroavat näiden kahden ryhmän kesken.

## LÄHTEET

Aaker, David. A 1991. Managing Brand Equity: Capitalizing on a Value of a Brand Name. New York: The Free Press.

Andriessen, Daniel 2004. Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Arola, Heikki 2013. Kaukolämpö uhkaa kallistua lähivuosina. Www-julkaisu. Helsingin Sanomat 18.2.2013.

<http://www.hs.fi/talous/Kaukol%C3%A4mp%C3%B6+uhkaa+kallistua+l%C3%A4hi+vuosina/a1361073440000>. Päivitetty 18.2.2013. Luettu 14.4.2013.

Brennan, Ross, Canning, Louise & McDowell, Raymond 2007. Business-to-Business Marketing. Trowbridge, Wiltshire: The Cromwell Press Ltd.

Drudy, Colin 2004. Management Accounting for Business Decisions. Italy: Thomson.

Emiliani, 2000. Business-to-Business Online Auctions: Key Issues for Purchasing Process Improvement. Supply Chain Management: An International Journal 5, 176–186.

Energiateollisuus Oy 2013. Kaukolämmitys. Www-sivusto. <http://energia.fi/koti-jalammitys/kaukolammitys>. Luettu: 14.4.2013. Ei päivitystietoa.

Etelä-Savon Energia Oy 2013. Etelä-Savon Energia Oy. Tietoa konsernista. Www-sivusto. [http://www.es.fi/Etela-Savon\\_Energia\\_Oy](http://www.es.fi/Etela-Savon_Energia_Oy). Luettu: 14.4.2013. Ei päivitystietoa.

Etelä-Savon Energia Oy 2012. Vuosikertomus 2011.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Fitzsimmons, James A., Noh, Jeonpyo & Thies, Emil 1998. Purchasing Business Services. Journal of Business & Industrial Marketing 13, 370–380.

Geigenmüller, Anja & Bettis-Outland, Harriette 2012. Brand Equity in B2B Services and Consequences for the Trade Show Industry. Journal of Business & Industrial Marketing 27, 428–435.

Gelb, Betsy D. & Gregory, James R. 2011. Brand Value: Does It Belong on the Balance Sheet? Journal of Business Strategy 32. 13–18.

Grönroos, Christian 2000. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester: Wiley, cop.

Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan 2000. The IMP Perspective, Assets and Liabilities of Relationships. Teoksessa Ford, David (toim.) 2002. Understanding Business Management and Purchasing. Cornwall: TJ International.

- Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Jormakka, Raija, Koivusalo, Kaija, Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Järvenpää, Marko, Lämsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kallunki, Juha-Pekka & Niemelä, Jaakko 2004. Uusi yrityksen arvonmäärittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kapferer, Jean-Noël 2012. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights & Strategic Thinking. Croydon: CPI Group Ltd.
- Keller, Kevin Lane 2008. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, Philip 2003. Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotro, Mikko 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuhn, Kerri-Ann L., Alpert, Frank & Pope, Nigel. K. Ll. 2008. An Application of Keller's Brand Equity Model in a B2B Context. Qualitative Market Research: An International Journal 11, 40–58.
- Lau, Geok Theng, Razzaque, Mohammed A. & Ong, Angelie 2003. Gatekeeping in Organizational Purchasing: An Empirical Investigation. Journal of Business & Industrial Marketing 18, 82–103.
- Lee, Jooh & Jungbae Roh, James 2012. Revisiting Corporate Reputation and Firm Performance Link. Benchmarking: An International Journal 19, 649–664.
- Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonnäkökulmaa. Helsinki: Talentum.
- Motameni, Reza & Shahrokhi, Manuchehr 1998. Brand Equity Valuation: A Global Perspective. Journal of Product & Brand Management 7, 275–290.
- Mäntyneva, Mikko, Heinonen, Jarmo & Wrangé, Kim 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 1997. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Nguyen, Nha. & Leblanc, Gaston 2001. Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. Journal of Retailing and Consumer Services 8, 227–236.
- Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pellinen, Jukka 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.

Powers, Thomas L. 1991. *Modern Business Marketing: A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets*. St. Paul: West Publishing Company.

Rauyruen, Papassapa, Miller, Kenneth E. & Groth, Markus 2009. B2B Services: Linking Service Loyalty and Brand Equity. *Journal of Services Marketing* 23, 175–186.

Rope, Timo 1998. *Business to business -markkinointi*. Porvoo: WSOY.

Roper, Stuart & Fill, Chris 2012. *Corporate Reputation: Brand and Communication*. Essex: Pearson Education Limited.

Saukkonen, Pasi (toim.) 2012. *Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot: Tutkielman tukisivut*. Www-dokumentti.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>. Luettu 14.4.2013. Ei päivitystietoa.

Seetharaman, A., Zainal, Azlan Bin Mohd Nadzir, Gunalan, S. 2001. A Conceptual Study on Brand Valuation. *Journal of Product & Brand Management* 10, 243–256.

Solatie, Jim 2001. *Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna*. Helsinki: Makeprint.

Sounio, Lisa 2010. *Brändikäs*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tilastokeskus 2013. *Kaukolämpö*. Www-julkaisu. <http://www.stat.fi/meta/kas/kl.html>. Luettu: 14.4.2013. Ei päivitystietoa.

Tuominen, Pekka 1995. *Understanding Brand Equity*. Turku: Åbo Akademis Tryckeri.

Van der Valk, Wendy & Rozenmeijer, Frank 2009. Buying Business Services: Towards a Structured Service Purchasing Process. *Journal of Services Marketing* 23, 3–10.

Von Hertzen, Pirjo 2006. *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Willberg, Eeva 2009. *Laadullisen aineiston luotettavuus*. Pdf-dokumentti.

<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>. Luettu: 14.4.2013. Ei päivitystietoa.

**1. Perustietoa yrityksestä**

- Yrityksen toimiala
- Oletko perehtynyt kaukolämpöön tai lämmitysmuotoihin yleensä?
- Miksi yrityksesi päättyi kaukolämpöön?
- Mitkä asiat vaikuttivat päätökseen ryhtyä kaukolämmön asiakkaaksi?

**2. Kaukolämmön imagon nykytila**

- Millaisia adjektiiveja tulee mieleen sanasta kaukolämpö?
  - o Miksi? Onko mielikuva selkeä? Mikä adjektiivi on kaikkein tärkein?
- Oletko tyytyväinen kaukolämpöön ja kaukolämmön asiakkuuteesi?
- Mitkä tekijät vaikuttavat kaukolämmön imagoon?
- Oletko nähnyt kaukolämpöön liittyviä mainontatoimia viime aikoina?
  - o Missä? Miten olet kokenut ne?
- Koetko, että kaukolämpöä pitäisi mainostaa enemmän?
  - o Pitäisikö mainontaa suunnata enemmän yritysasiakkaille?
- Millainen on mielestäsi ESE:n imago?
  - o Millainen on koko yrityksen mielikuva, entä millainen mielikuva on vuorovaikutustilanteissa (asiakassuhteen aloitus, laskutus, reklamaatiot, asiakaspalvelu)?
- Koetko, että ESE:n toiminta tai imago vaikuttaa käsitykseen kaukolämmön imagosta?

**3. Kaukolämmön imagon kehittäminen**

- Mitkä asiat tekisivät yrityksestäsi/organisaatiostasi tyytyväisemmän kaukolämmön asiakkaan?
- Kohtaako kaukolämmön imago ihanteellisen lämmitysmuodon imagon?
  - o Miten hyvin? Mitä jää puuttumaan, mitä tarvitaan lisää?
- Löytyykö suoranaisia kehittämis ehdotuksia? Mitä ESE voisi tehdä, että kaukolämmön yritysasiakkaille olisi parempi mielikuva kaukolämmöstä?

**4. Markkinoinnin kohdentaminen yritysasiakkaille**

- Yrityksen edustajana, millainen tiedonsaanti on tärkeintä?
- Mistä etsit tietoa ensisijaisesti? Mistä viimeiseksi?

**Haastattelukysymykset**

- Vaikuttaako saatu tieto omaan mielikuvaan aiheesta?
  - (Esim. kaukolämpöputken rikkoutuminen uutisissa tv:ssä)
- Miten suhtaudut yritysmainontaan?
- Mitä kautta mainos saavuttaa parhaiten sinut yrityksen edustajana? Miksi?
- Mitä tulee kaukolämpöön, kaipaatteko enemmän tietoa esimerkiksi markkinoinnin keinoin?
  - Millaista tietoa?
  - Mitä kanavaa käyttäen?